



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

*Porin yksikkö*

Tuotantotalouden koulutusohjelma

KIMMO RIKAMA

MUUTOSJOHTAMISEN HAASTEET SYNERGIAETUJA

TAVOITELTAESSA

Diplomityö

Tarkastaja: professori Hannu Vanharanta  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty teknis-  
taloudellisen tiedekuntaneuvoston  
kokouksessa 5. toukokuuta 2010

# TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO, PORIN YKSIKKÖ

Tuotantotalouden koulutusohjelma

**RIKAMA, KIMMO:** Muutosjohtamisen haasteet synergiaetuja tavoiteltaessa

Diplomityö, 74 sivua, 6 liitesivua

Kesäkuu 2010

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastaja: Professori Hannu Vanharanta (TTY)

Avainsanat: Muutosjohtaminen, synergiaedut, tilaelementti, fuusio, vuokraustoiminta

Tämän työn keskeinen tavoite on tarkastella kahden eri organisaation; Cramo Finland Oy:n ja Cramo Instant Oy:n fuusion myötä käynnistyneen kaluston synergiaprojektin etenemistä ja vaiheita kirjallisuudessa esiintyvien muutosjohtamisteorioiden ja tutkimusten näkökulmasta. Tavoitteena on tutkia missä asioissa on onnistuttu ja epäonnistuttu, sekä kuinka jatkossa muutosta tulisi johtaa, jotta tavoitellut synergiaedut toteutuisivat. Työ ei kuvaa lopputuloksia vaan ottaa kantaa meneillä olevaan projektiin, joka tulee myöhemmin realisoitumaan organisaatiossa kehitteillä olevan ERP-ohjelmiston myötä. Työssä toteutettiin myös koko Suomen henkilöstöä koskeva sähköinen kysely muutosten vaiheista ja tuntemuksista.

Työ jakaantuu tieteelliselle tutkimukselle tyypillisellä tavalla. Ensimmäisessä osiossa kuvataan työn taustaa, tutkimusongelma, tavoitteet ja menetelmät. Teoriaosuudessa kuvataan muutoksen ontologiaa, sekä kerrotaan kuinka ihmiset kokevat muutoksia ja kuinka heitä tulisi johtaa erilaisten toimintamallien avulla. Muutosjohtamisen ongelmat ovat teorian keskeinen aihe, joista on tarkoitus löytää yhteneväisyyksiä käytännön tilanteisiin. Teoriaosuus on rajattu vastaamaan case organisaation tilannetta muutosjohtamisessa havaittujen ongelmien perusteella. Tutkimuksen toimintaympäristöä kuvaava osio avaa tarkemmin tutkittavan organisaation taustaa, jotta ymmärretään paremmin synergiaprojektin sisältö ja sen nykyinen vaihe. Tutkimuksen aineisto ja menetelmät osiossa käydään läpi muutoskyselyn muodostumista ja tuloksissa analysoidaan vastauksissa esiintyneitä mielipiteitä eri näkökulmista. Päätelmät osiossa syvennyttään projektin ongelmiin empiirisellä analyysillä yhdistämällä kyselyn tuloksia sekä teoriassa esiintyneitä ongelmia ja niiden ratkaisuja.

Teoria tukee tutkimustuloksia ja havainnointeja selkeästi. Keskeisiä ongelmia olivat muun muassa liian nopea muutostahti, olemassa olevien atk-järjestelmien kankeus, suunnitelmallisuuden puute, tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, viestinnän puutteellisuus, selkeän vision puuttuminen, muutosvastarinta työmäärän lisääntyessä sekä projektin ohjaustiimin puute. Kaluston yhdistämisprosessi jatkuu myöhemmin ERP-ohjelmiston valmistuessa, joten tämä projekti oli esivalmistelua eli niin sanottu pilottiprojekti varsinaiselle synergiaprojektille.

# ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

**RIKAMA, KIMMO:** The challenges of change leadership towards synergy advantages

Master of Science Thesis, 74 pages, 6 Appendix pages

June 2010

Major: Industrial economics

Examiner: Professor Hannu Vanharanta (TUT)

Keywords: Change, management, leadership, synergy, fusion, modular space, rental

The main focus of this thesis is to analyze fusion of two different organizations; Cramo Finland Ltd. and Cramo Instant Ltd. which started a synergy project of combining modular space fleet under one management. The purpose is to find problems and successes related to change leadership and compare the results with theories found in literature and answer questions how this kind of synergy project should be lead. The thesis doesn't describe the final results but rather analyzes the project that is ongoing. Also an email questionnaire was carried out for the personnel.

The thesis is divided into six parts. First is the introduction part which describes the background of the project, the main problem, objectives and methods. The theory part describes the ontology of change and how people experience change and how it should be lead accordingly. The third part opens little more about the background of the company, and fourth describes how the questionnaire was made. The fifth part focuses analyzing the questionnaire and final part describes the problems found more closely and how those should be solved with the change leadership.

As a result many similarities were found compared to theories found in literature. Main problems were for example too rapid change pace, incompatible IT-systems, lack of planning, too happy for the current situation, lack of information, failed to present the vision, resistance to change and lack of steering team. The synergy project continues after the implementation of coming ERP-software, so this endeavour can be seen as a pilot project for the future.

## ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Cramo Finland Oy:lle, joka on Suomen johtava rakennuskoneiden ja laitteiden, sekä väliaikaisten toimitilojen vuokraamiseen keskittynyt yritys. Olen työskennellyt Ylöjärvellä Cramon – tilat tuotelinjan palveluksessa marraskuusta 2007 alkaen projekti-insinöörinä toimenkuvana kalustonhallinta. Työni on ollut hyvin monipuolista ja organisaatiossa on tapahtunut jatkuvasti eriasteisia muutoksia osittain taantuman seurauksena, mutta suurilta osin konsernin vahvan kasvuhalon ja pyrkimyksen olla markkinajohtaja toimialueillaan takia. Muutosten myötä sain ajatuksen tehdä diplomityöni työelämän muutoksista ja niiden johtamisesta, sekä selvittää sähköisen kyselyn avulla, mitä mieltä henkilöstö on ollut johdon tavasta toteuttaa näitä muutoksia ja kuinka tulevaisuutta kohti edetään.

Haluan kiittää työn tarkastajana ja ohjaajana toiminutta professori Hannu Vanharantaa, joka antoi hyviä vinkkejä työn alkuun ja loppuun saattamiseksi. Haluan myös esittää kiitokset työnantajalleni, sekä ohjaajana toimineelle DI Harri Sivulle, joka jaksoi kannustaa ja antoi tarvittavat aikaresurssit käyttööni, kun työ näytti kiireiden takia jäävän taka-alalle. Suuret kiitokset kuuluvat myös kollegoilleni, joilta sain apua ja tietoa aina sitä tarvittaessa.

Diplomityön teko oli ehkä yksi haastavimmista vaiheista elämässäni, mutta se antoi syvällistä ymmärrystä organisaatioyhteisön toiminnasta ja muutosjohtamisesta. Toivon mukaan nämä opit auttavat minua ammatillisessa mielessä pääsemään eteenpäin tulevaisuuden muutospyörteissä.

Tampereella 4.5.2010

Kimmo Rikama

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>TIIVISTELMÄ.....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>ALKUSANAT.....</b>	<b>III</b>
<b>SISÄLLYSLUETTELO .....</b>	<b>IV</b>
<b>TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	2
1.2 TUTKIMUSONGELMA, NÄKÖKULMA JA RAJAUKSET .....	3
1.3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET.....	4
1.4 TUTKIMUSOTE JA MENETELMÄT .....	4
1.5 TUTKIMUKSEN KULKU JA RAKENNE.....	5
<b>2. IHMINEN MUUTOKSESSA .....</b>	<b>7</b>
2.1 MUUTOKSEN TUNNEVAIHEET.....	8
2.2 MUUTOSVASTARINTA JA SEN NUJERTAMINEN.....	9
2.3 MUUTOKSEN AKTIVISTIT JA AGENTIT.....	12
2.4 ERI HENKILÖSTÖ- JA IKÄRYHMIEN JOHTAMINEN .....	14
<b>3. MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN.....</b>	<b>15</b>
3.1 MUUTOKSEN ONTOLOGIA JA VOIMAT.....	16
3.2 HAASTEET .....	18
3.3 MUUTOSTA TUKEVA YRITYSKULTTUURI.....	20
3.4 JOHTAMISPROSESSI .....	22
3.4.1 Suunnittelu ja perustan luominen.....	23
3.4.2 Tieto ja sen viestintä.....	24
3.4.3 Työkalut.....	28
3.4.4 Toimeenpano .....	30
3.4.5 Arviointi ja palkitseminen .....	32
3.4.6 Vakiinnuttaminen ja muutostarpeen ylläpitäminen .....	34
<b>4. TUTKIMUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....</b>	<b>36</b>
4.1 CRAMO GROUP YLEISESTI.....	36
4.2 CRAMO FINLAND OY, TILAT.....	37
4.2.1 Fuusio muutosten alullepanijana .....	38
4.3 TILAELEMENTTIVUOKRAUS TOIMIALANA .....	38
4.4 TAVOITTEELLISET SYNERGIAEDUT .....	39
4.5 MAHDOLLISET ONGELMAT.....	41
4.6 SAAVUTETUT SYNERGIAEDUT .....	42
<b>5. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT .....</b>	<b>43</b>
5.1 KYSELYTUTKIMUS .....	43
5.1.1 Muutokset ja niiden toteutus Cramossa yleisesti.....	44
5.1.2 Omat kokemukset.....	45
5.1.3 Viestintä.....	45
5.1.4 Koppikaluston hallinnoinnin keskittäminen .....	45

5.1.5	Taustatiedot.....	46
<b>6.</b>	<b>TULOKSET .....</b>	<b>47</b>
6.1	MUUTOKSET JA NIIDEN TOTEUTUS CRAMOSSA YLEISESTI.....	47
6.1.1	Avoimet vastaukset .....	50
6.2	KOKEMUKSET YKSILÖTASOLLA .....	52
6.2.1	Avoimet vastaukset .....	55
6.3	VIESTINTÄ .....	56
6.3.1	Avoimet vastaukset .....	57
6.4	KOPPIKALUSTON SYNERGIAPROJEKTI .....	58
6.4.1	Avoimet vastaukset .....	60
6.5	TAUSTATIEDOT .....	60
6.6	TULOSTEN TARKASTELU RISTIINTAULUKOIMALLA .....	62
6.6.1	Tulokset aseman mukaan.....	63
6.6.2	Tulokset tuotelinjan mukaan.....	64
6.7	YHTEENVETO.....	66
<b>7.</b>	<b>PÄÄTELMÄT.....</b>	<b>67</b>
7.1	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	67
7.2	TUTKIMUKSEN TARKASTELU .....	69
7.3	JATKOSUOSITUKSET.....	70
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>71</b>
	<b>LIITTEET (2 KPL)</b>	

# TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

<b>Tilaelementti / koppi</b>	Tehdasoloissa valmistettu ja varusteltu rakennus tai sen osa. Osia yhdistelemällä saadaan aikaiseksi suurempi kokonaisuus. Tässä tutkimuksessa käsitellään pääsääntöisesti Cramon 7- ja 9-sarjan koppikalustoa (LIITE 1).
<b>Fuusio</b>	Tarkoittaa yritysjärjestelyä, jossa osia vähintään kahdesta yrityksestä yhdistetään yhdeksi yritykseksi joko omistuspohjaltaan (tytäryritys) tai organisaatioltaan. Sulautumisen lähtökohta on useimmiten parantaa yrityksen edellytyksiä toimia taloudellisemmin tai hajauttaa omistajien sijoitusriskiä.
<b>Synergiaetu</b>	Synergiaetu tai synergiahyöty on joko kuvitteellinen tai todellinen etu, jota odotetaan saatavan esimerkiksi kustannussäästöjen muodossa kun yhdistetään kaksi yksikköä yhdeksi. Näin voidaan esim. päällekkäisiä toimintoja karsia.
<b>MRP / ERP</b>	Material- / Enterprise Resource Planning. Osittainen tai kokonaisvaltainen toiminnanohjausjärjestelmä /-ohjelma, jolla hallitaan ja integroidaan eri osa-alueita esim. tuotanto, laskutus, logistiikka, kirjanpito. Tässä työssä esiintyviä ohjelmia ovat tilapuolen MS Nav (Navi), konevuokrauspuolen Kovu, sekä kehitteillä oleva jatkossa molemmat yhdistävä IBS Rental.

# 1. JOHDANTO

”Vain muutos on pysyvää”, totesi antiikin Kreikan filosofi Herakleitos jo noin vuonna 500 ennen ajanlaskun alkua. Tämän sanonnan kuulee edelleen jokaisella johtamista käsittävillä kursseilla ja työpaikoilla. Muutoksia on pieniä ja suuria, nopeita sekä hitaita. Tarkemmin ajateltuna jopa arkipäiväistä työntekoa voidaan sanoa muutokseksi, ja myös koko elämä on jatkuvaa muutosta eli täysin normaalia ihmisen kehittymistä. Työilmapiirissä tapahtuvaan muutokseen kuitenkin suhtaudutaan eri lailla kuin henkilökohtaiseen muutokseen. Vapaa-ajalla muutokseen pyritään tieteen tahtoen. Haluttuja muutoksia voivat olla esimerkiksi uusi harrastus, muutto vieraalle paikkakunnalle, uuden parisuhteen alkaminen tai lapsen syntymä. Kaikki nämä herättävät ihmisessä erilaisia tunteita. Työelämässä, ikävä kyllä, tunteet usein ilmaantuvat vastustuksena, jos jotain rutiinista poikkeavaa on näköpiirissä. Tätä muutosvastarintaa ei jokainen itse välttämättä edes tiedosta.

Työpaikoilla muutokset tähtäävät pääsääntöisesti taloudellisen tilanteen parantamiseen tai kilpailussa mukana pysymiseen, mutta niihin suhtaudutaan työntekijätasolla yleensä negatiivisesti. Työ on ihmiselle keino luoda paremmat olot vapaa-ajalleen ja elämälleen, mutta itse työn pitäisi olla rutiininomaista ja säännöllistä. Ylikosken (1993, s. 6) mukaan työelämässä muutos koetaan yleensä pakkona ja siksi sitä vierastetaan ja se vaikuttaa ihmiseen kriisin tavoin. Vaikka ihminen haluaisi muuttua, hänessä herää muutoksen vastaisia tunteita ja sopeutumisen voimavarat joutuvat koetukselle. Muutoksen todellisuutta ei kuitenkaan käy väistäminen.

”Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa. Muutos muuttaa nykyisiä osaamisia riittämättömiksi ja haastaa uusien hankkimiseen ja toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset” (Viitala 2005, s. 29). Muutoksen tahti ja osaamisvaatimukset ovat kasvaneet työelämässä hyvin lyhyessä ajassa. Muutama vuosikymmen sitten kielitaito, atk-aidot, taito käyttää internetiä ja tehdä yhteistyötä eivät olleet sellaisia perustaitoja kun ne nyt ovat. Riitti, että kukin uusi sukupolvi oppi vuorollaan uudet taidot. Tämän päivän kulttuurillinen evoluutio fraktaalitalouksineen, tieto- ja viestintäteknologioineen sekä aina auki olevine yhteiskuntineen pyrkii yhä nopeampaan sykliin, joka taas asettaa valtavat vaatimukset niin yksittäisen ihmisen kuin ryhmienkin kannalta. (Arikoski & Sallinen 2007, s. 9). Harvey-Jones (1991, s. 107) toteaa, jolle me vaikuta talouden ankariin voimiin ja ulkopuolisen maailman käännteisiin, niin ne vaikuttavat meihin.



Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventyä muutoksen perusolemuksen eli ontologiaan, ihmisten tuntemuksiin muutoksissa sekä tutkia eri teorioita miten muutosta pitäisi ja ei pidä johtaa. Näiden aihealueiden pohjalta pyritään teorialta heijastamaan käytäntöön kyseisessä case organisaatiossa kartoittamalla mitä muutosprojektin aloituksen jälkeen on saatu aikaan, sekä kuinka työilmapiiri on muuttunut muutosprojektin aikana ja miten ihmiset ovat kokeneet muutoksen. Lisäksi työn keskeisinä tavoitteina on tutkia, onko synergiaetuja suurimpien ponnistusten jälkeen saavutettu ja missä olisi vielä parannettavaa, sekä antaa eväät tulevaisuuden muutoksiin joita aivan varmasti tulee jatkossa runsaasti.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Muutosjohtaminen käsitteenä on hyvin vanha ja pohjautuu pitkälti useisiin käyttäytymistieteisiin, jotka taas pohjautuvat muun muassa psykologiaan, sosiaalipsykologiaan, sosiologiaan, antropologiaan ja politiikkaan (Juuti 2006, s. 9). Muutosta on tutkittu paljon ja laajalti yhdistämällä eri tieteidenaloja ja näkökulmia. Kuitenkaan mitään yhtenäistä ohjekokoelmaa ei ole olemassa. Tähänkin työhön on pyritty etsimään case organisaatioon ja sen tilanteeseen sopivia teorioita sopivassa laajuudessa, jotta asiasta muodostuisi hyvä kokonaisuus.

Lisäksi työssä paneudutaan muutoksen ontologiaan, sekä kerätään useista tieteellisistä tutkimuksista ja muista alan artikkeleista ajatuksia, kuinka muutosta pitäisi tai olisi pitänyt johtaa. Tavoitteena olisi löytää artikkeleista myös ristiriitaisuuksia ja näiden perusteella yrittää vetää johtopäätöksiä kyseiseen case tapaukseen.

Työn aiheelle kipinän antoi myös Adreus et al. (2008, ss. 300–312) tekemä tutkimus muutosjohtamisteorioiden ja käytännön välisestä kuilusta. Samassa tutkimuksessa viitattiin myös muihin vastaavansiin tutkimuksiin, joissa tulos on ollut kutakuinkin sama. Suurin osa työelämässä toimivista korkeasti koulutetuista vastaajista näki teorioissa puutteita verrattuna käytännön tilanteisiin. Teorialta pyrkivät vain kuvaamaan kuinka muutos pitäisi toteuttaa tai kuinka ihmiset käyttäytyvät yleisellä tasolla, mutta niistä puuttuu konteksti eli tilanne, missä mitenkin pitäisi toimia. Tässä tutkimuksessa pyritään antamaan yhden muutosprosessin tilanteisiin näkökulmia eri teorioiden kannalta. Lisäksi tutkitaan sähköisen kyselyn avulla miten organisaation jäsenet ovat kokeneet muutoksia yleisesti ja kuinka luottavaiset tulevaisuudennäkymät ihmisillä on.

## 1.2 Tutkimusongelma, näkökulma ja rajaukset

Kuten johdannossa jo mainittiin, muutosvastarintaa esiintyy aina enemmän tai vähemmän riippuen muutoksen laajuudesta ja vaikutuksista eri sidosryhmiin. Pääkysymys tätä tutkimusta koskien on, kuinka näitä sidosryhmiä pitäisi case organisaatiossa johtaa ja miten ei pidä toimia, jotta tavoitellut synergiaedut toteutuisivat. Tutkimuksessa syvennyttään myös menneeseen ja analysoi eri johtamismenetelmiä ja niiden tuloksia, koska muutosprojekti on tätä kirjoittaessa ollut jo jonkun aikaa käynnissä. Kaikki ei kuitenkaan ole toteutunut muutosprojektissa aivan odotetulla tavalla, eli projekti tulee todennäköisesti vielä jatkumaan, joten analyysistä on mahdollista ottaa oppia ja käyttää tulevaisuudessa hyväksi.

Tutkimuksen toimintaympäristön esittelyssä tulee esille se, että kyseessä on kahden hyvin erilaisen organisaation fuusio. Organisaatiot ovat myös kooltaan ja rakenteeltaan hyvin erilaisia. Toinen on reilun kahdenkymmenen henkilön asiantuntijaorganisaatio, joka toimii yhdessä pisteessä, kun taas toinen toimii maanlaajuisesti useassa toimipaikassa usean sadan henkilön voimin. Ainoa yhdistävä tekijä on vuokraustoiminta, mutta päätuotteet ovat erilaisia. Vaikka toiminta voi päällepäin näyttää samalta, niin nämä erot pistävät miettimään, onko pienemmän yksikön resursseilla mahdollista hallinnoida koko kalustoa ja asiakaskuntaa, vai joudutaanko prosessit kenties miettimään täysin uusiksi. Tämä tarkoittaisi jo melko suurta muutosta ja johon tutkimuksen olisi myös tarkoitus antaa ideoita johtamisen kannalta.

Alaongelmia työssä ovat eri tekijät, mitkä mahdollisesti jarruttavat toteutumista mm. suhtautumiset uusiin atk - järjestelmiin, erilaiset sopimustekniset asiat, tiedottamisen toimivuus, uudet kollegat ja esimiehet jne.

Kokonaisuudessaan kaluston yhdistäminen tarkoittaa mm. tietotekniikan, taloushallinnon, myynnin ja suunnittelun toimintatapojen sekä asenteiden muuttamista molemmissa organisaatioissa. Yhtenä tutkimuksen tarkoituksena onkin tutkia miten eriasteisia muutoksia tulisi johtaa muutosjohtamisteorioiden näkökulmasta, ei niinkään antaa varsinaisia toimintaohjeita tiettyihin yksittäisiin tilanteisiin.

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kahden erilaisen organisaation fuusion synnyttämää tilannetta muutosjohtamisen näkökannalta ja kuinka tavoitellut synergiaedut ovat toteutuneet tai toteutumassa. Työn teoriaosuus etenee muutosprojektin rinnalla tutkijan samalla tehdessä empiiristä havainnointia ja kirjatessa ylös mahdollisia ongelmakohtia ja parannusehdotuksia. Teorioista olisi tavoitteena löytää case tapaukselle tyypillisiä kompastuskiviä ja niille ratkaisuja, sekä lopuksi miettiä sopivia muutosjohtamistapoja kyseiseen organisaatioon tulevaisuuden varalle. Kyselytutkimus antaa taas hyvän kokonaiskuvan organisaation asenteista taantuman myötä toteutettujen muutosten seurauksista.

Uusien toimintamallien omaksuminen ja synergiaetujen täydellinen saavuttaminen kyseisessä fuusiossa kestää varmasti vielä pitkään tämän tutkimuksen kirjoittamisen jälkeenkin, joten tuloksia päästään myös hyödyntämään projektin loppuun saattamisessa. Tuloksia on myös mahdollista käyttää myöhemmissä muutosprojekteissa.

### 1.4 Tutkimusote ja menetelmät

Tutkimuksen metodiikka on teoriaosuudeltaan käsiteanalyttinen ja konstrukttiivinen tutkimusote, mutta analyysin osalta tulee mukaan jonkin verran empiiristä tarkastelua, jolloin työhön tulee myös toiminta-analyttistä tutkimusotetta, koska tulokset eivät pelkästään kuvaile asioita vaan niiden avulla voi olla mahdollista myös kehittää toimintaa aikaisempien havaintojen kautta.

Tutkimus omaa sekä deskriptiivisen että normatiivisen luonteen. Tutkielman deskriptiivinen luonne tullee esille siitä, että tutkielman tavoitteena on antaa kuvaus mitä hyötyä eri muutosjohtamisen metodeilla on organisaatiolle. Toinen tavoite on selkeästi normatiivinen, sillä tutkielma pyrkii antamaan kehittämisohjeita organisaation tulevien muutosprojektien kehittämiseksi. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen avulla syntyy siis kuvaus kohdeorganisaation muutosjohtamisen nykytilasta ja kehitystarpeista.

Lähteinä tulevat pohjateorioissa olemaan yleisesti muutoksen ja muutosjohtamisen perusteoksia, sekä uudempia muutosjohtamiseen keskittyneitä kirjoja muun muassa Pekka Mattilan Johdettu muutos (2007), Anneli Valpolan Organisaatiot yhteen; muutosjohtamisen käytännön keinot (2004) ja Arikoski & Sallisen Vastarinnasta vastarannalle (2007). Lisäksi eri ratkaisu-, ja toimintamalleihin pyritään löytämään

mahdollisimman paljon verkkomateriaalia ja kansainvälisiä tieteellisiä julkaisuja sekä tutkimuksia.

Työ myötäili pitkälti synergiaprojektin aikataulua samaan aikaan teoriaa tutkien ja tekemällä niiden pohjalta empiiristä havainnointia lopullista analyysia varten. Empiirisen analyysin lisäksi työn loppuvaiheessa on toteutettu sähköpostin välityksellä laajempi kyselytutkimus meneillään olevien ja aikaisempien muutoksien vaiheista ja tuntemuksista, jotta saadaan kokonaiskuva muutoksiin suhtautumisesta koko organisaation tasolla. Kyselytutkimuksessa on osio käsittäen Cramon tilat yksikön fuusion vaikutuksista, mutta tarkempi analyysi perustuu empiiriseen havainnointiin ja pienimuotoisiin haastatteluihin siihen kaikilta enempi osallisina olleilta kirjoittajan omat kokemukset ja tuntemukset mukaan lukien.

## 1.5 Tutkimuksen kulku ja rakenne

Alkusysäyksen tutkimukselle antoi kirjoittajan saadessa vuoden 2008 lopulla vastuun kahden eri organisaation kaluston yhdistämisestä yhteen tietokantaan ja hallintaan. Näkemys muutoksen nopeasta läpiviennistä oli kuitenkin kirjoittajalle jo alkuunsa hieman epävarmaa fuusioituvien organisaatioiden erilaisuudesta johtuen, joten ajatus muutosprosessin kuvaamisesta ja teorioihin vertaamisesta syntyi diplomityön aiheen muodossa. Muutoksen epävarmuudesta myös muodostui tutkimusongelma.

Loppuvuodesta 2008 syntyi ensimmäinen versio tutkimussuunnitelmasta, joka sitten tarkentui hieman 2009 alussa erilaisia teorioita tutkiessa muun muassa uuden otsikon myötä. Työn ohessa kirjoittaminen ei ollut helppoa ja riippui paljolti sen hetkisestä työtilanteesta, mutta teoreettinen viitekehys alkoi pikku hiljaa muodostumaan syksyn 2009 aikana. Muutosprojekti oli tähän mennessä myös edennyt jonkin matkaa, mutta myös ottanut askeleen taaksepäin uusien muutostarpeiden ja käytännön ongelmien ilmaantuessa. Tässä vaiheessa teorian ja käytännön yhteneväisyys ilmeni kirjoittajalle ensimmäistä kertaa kunnolla ja ymmärrys analyysin kautta ”miksi näin kävi” selkeni hieman.

Alkuvuodesta 2010 alkoi kyselytutkimuksen kysymysten laatiminen teorioissa esiintyneiden ongelmien pohjalta. Kysymykset käytiin useaan otteeseen pienessä ryhmässä läpi ja helmikuussa kysely lähetettiin koko Suomen henkilöstölle. Vastausajan päättyessä alkoi tulosten taulukointi ja analysointi, jonka jälkeen huhtikuussa työ valmistui loppupäätelmien myötä.

Työn rakenne käsittää tutkimukselle tyypilliset osiot. Johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustaa ja käydään läpi tutkimusongelmat ja menetelmät. Teoriassa käsitellään eri aihealueita, jotka sopivat kyseiseen muutosympäristöön ja joiden avulla päästään analysoimaan organisaatiossa esiintyneitä ongelmia ja muodostamaan kyselytutkimuksen kysymykset. Tutkimuksen aineisto ja menetelmät osiossa käydään kyselytutkimuksen laadintaa läpi ja tuloksissa taas käydään kyselyn vastauksia läpi, sekä otetaan vastauksiin kantaa kirjoittajan empiirisen havainnoinnin perusteella. Päätelmät osio käsittää yhteenvedon tuloksista, esiintyneistä ongelmista, onnistumisista ja suositukset jatkotoimenpiteistä aihetta koskien.

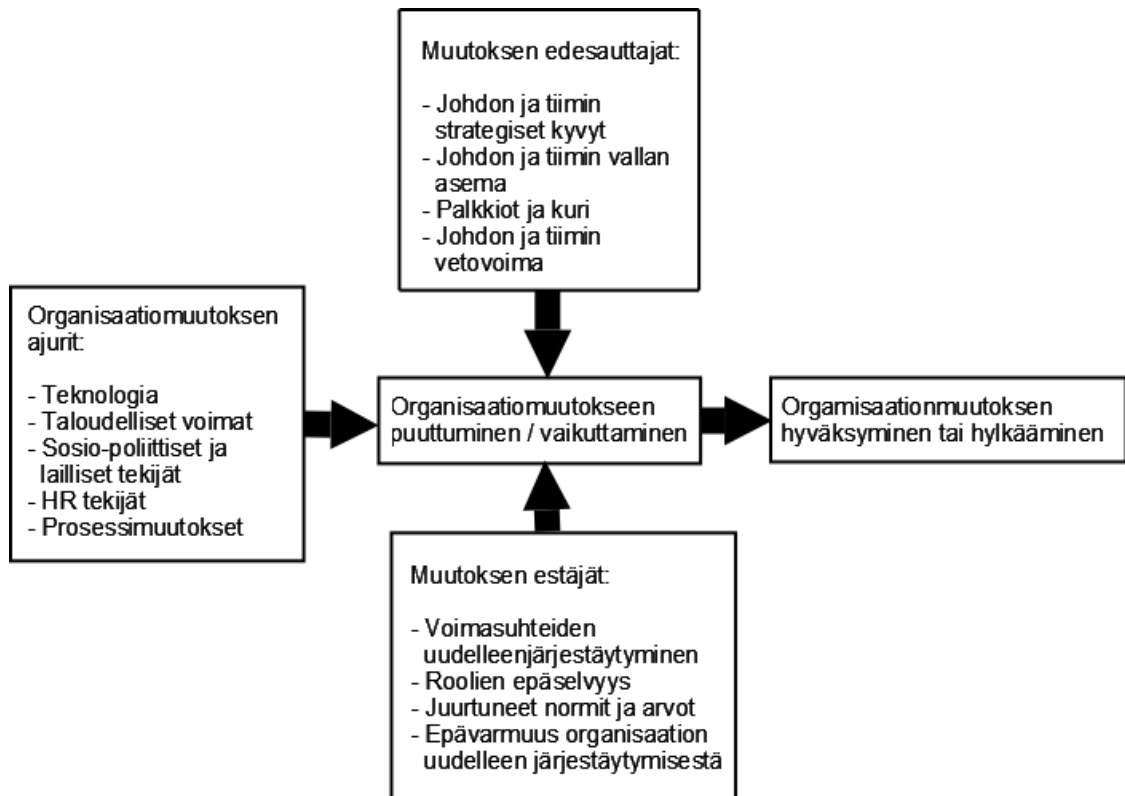
## 2. IHMINEN MUUTOKSESSA

Ihmisillä on taipumus pysytellä niin sanotulla mukavuusvyöhykkeellä, jolla voi toimia tutuilla, turvallisilla, opituilla ja sujuvilla käyttäytymismalleilla. Sen rajan siirtyminen merkitsee tarvetta suurempiin ponnistuksiin, kasvavaan epävarmuuteen ja hämmennyksen tuomaan epämukavuuteen. (Viitala 2005, s. 183). Harvey-Jones (1991, s. 110) kuitenkin toteaa, että vaikka yksi elämän tosiasioita on se, että vaikka paikallaan pysyminen on lyhyellä aikavälillä epäilemättä kaikkein mukavin olotila, on se todellisuudessa strategioista kaikkein riskialttein.

Kun muutoksen kohteena ja toteuttajana on joukko ihmisiä, ei pelkkä kaavioiden laatiminen koskaan riitä muutoksen läpiviennin onnistumiseen. Muutos on yksilökohtainen psykologinen prosessi, josta keskeisin tekijä on uuden oppiminen ja joissain tapauksissa vanhojen ajattelu- ja toimintatapojen pois oppiminen. (Viitala 2005, ss. 29–30). Druckerin (1999, s. 90) mielestä uutta ei edes ole mahdollista luoda ellei vanhaa hylkää täysin, eli aina ensimmäiseksi on vapautettava resurssit tukemasta sitä, mikä ei enää lisää suorituksia eikä tuota tuloksia.

Työelämän muutokset eivät ole teoreettisesti tarkasteltuna ihmisen yksityiselämän muutoksia ihmeellisempiä. Se miksi työelämän muutostilanteisiin suhtaudutaan usein jo lähtökohtaisesti varsin penseästi, johtunee siitä, että muutokset koskevat kokonaisia ihmisryhmiä ja että yrityksen ja organisaation muutokset koetaan johdon aikaansaamina muutoksina. Ne eivät tunnu pakon sanelemina muutoksina, vaan ihmisten määrääminä, jolloin ne olisi voitu myös välttää. Työpaikoilla ihmisten on myös helppo yhdistyä muutosvastarinnan taakse ja yrittää estää muutosta toteutumasta. (Arikoski & Sallinen 2007, s. 45). Dentonin (1996, s. 5) mielestä muutos voi kuitenkin oikein toteutettuna olla sekä palkitseva että virkistävä tapahtuma. Evans (2007, s. 211) toteaaakin muutosvastarinnan syytä osuvasti, että ihmiset eivät pelkää muutosta vaan häviämistä.

Seuraavassa kuviossa McGuire & Hutchins (2006) kuvaavat muutokseen vaikuttavia voimia. Kuten selvästi voi todeta, edesauttavat ja estävät tekijät ovat suurelta osin inhimillisiä ja sosiaalisia tekijöitä, joita tässä osiossa on tarkoitus hieman käydä läpi.



Kuvio 1. Organisaatiomuutoksen läpiviennin rakenne. (McGuire & Hutchings 2006, s. 195).

## 2.1 Muutoksen tunnevaiheet

Ideaalinen organisaatiomalli eli byrokratia, on suunniteltu toimimaan järkipäisesti ja eliminoimaan tunteita. Lähes kaikissa organisaatioissa on nykyään byrokraattisen ja rationaalisen organisoitumisen piirteitä ja tavoitteita, sääntöjä ja protokollia, kuinka tiettyjä asioita suoritetaan. Turbulentissa toimintaympäristössä, kuten suuressa muutostilanteessa, näiden sääntöjen noudattaminen kuitenkin alkaa rakoilla ja tunteet tulevat väkisin esiin. Tätä ei johto aina osaa odottaa, mutta se on pakko ottaa huomioon, jotta muutos onnistuu. (Carr 2001, ss. 421–422).

Stressi on tunnetusti suurin motivaation ja moraalien heikentäjä työelämässä. Vakolan & Nikolaoun (2005, ss. 160–166) tekemän tutkimuksen mukaan suuren organisaatiomuutoksen aikana työntekijät stressaavat selvästi enemmän. Stressiä tosin ilmenee aina jossain määrin kun jotain pitää tehdä eli se voi olla myös muutosta edesauttava voimavara, mutta siihen vaikuttavat hyvin paljon tilanne ja henkilön yksilölliset ominaisuudet. Tutkimuksessa todettiin, että miehet stressaavat muutostilanteissa naisia hieman enemmän, mutta ovat toisaalta sitoutuneempia työhönsä. Tähän tosin vaikuttaa paljon sen hetkinen työtaakka ja ilmapiiri. Myös koulutuksella on vähentävä vaikutus stressiin, koska tällöin ymmärrys muutoksen

tarpeista on paremmalla pohjalla. Iällä ei tutkimuksessa näyttänyt olevan suurta merkitystä.

Muutoksen alla ja sen edetessä ihminen käy läpi eri tunteita. Äkillinen muutostieto aiheuttaa helposti uhan ja menetyksen tunteen, joka voi johtaa psyykkiseen lamaantumiseen ja todellisuuden kieltämiseen. Tällä tavoin ihminen tavallaan pysähtyy analysoimaan tuntemuksiaan ja eri vaihtoehtojaan, samalla varautuen pahimpaan. Tiedottamisella on tässä vaiheessa ratkaiseva asema, jotta väärät huhut eivät pääsisi leviämään ja uhan tunne pitkittymään. (Ylikoski 1994, ss. 33–42).

Kun suuri muutos on ohi, täytyy Arikosken & Sallisen (2007, s. 42–43) mukaan muistaa antaa organisaation toipua hetki. Tiheät ja suuret muutokset verottavat voimia, jolloin tunteiden työstämiselle ei jää tarpeeksi aikaa ja tämä voi johtaa masennukseen. Vanhasta luopuminen vaatii siis tilaa ja aikaa. Ylikosken (1994, s. 49) mukaan irrottautuminen itselle tärkeästä asiasta kestää ainakin puoli vuotta.

Muutokset ovat kuitenkin tulleet toteutuakseen, ja vähitellen edellä kuvatut tunteet kääntyvät peilikuvikseen. Sopeutuva ja haasteisiin tarttuva puoli saa pikkuhiljaa ihmisistä vallan. Hiljaisen hyväksynnän kautta organisaatio alkaa taas katsoa iloisin mielin tulevaisuuteen yhden kokemuksen rikkaampana. (Ylikoski 1994, ss. 73–76).

## **2.2 Muutosvastarinta ja sen nujertaminen**

Kaikki muutokset eivät suinkaan etene alun tuskasta kohti vääjäämätöntä voittoa, vaan siihen sisältyy erilaista ja aikaista muutosvastarintaa yksilöstä riippuen. Organisaation jäsenet muodostava Mattilan (1997, s. 19) mukaan uuden kynnyksellä kukin oman tietoisien tai tiedostamattoman arvion muutoksen tuotos-panos suhteesta, ja jos tavoitetilä näyttää raskaammalta kuin nykytila, sitä vieroksutaan ja vastustetaan. Toisaalta Lanningin et al. (1999, s. 137) mukaan kyse on monesti vain terveestä varovaisuudesta tuntemattoman edessä ja pyrkimyksestä säilyttää hyväksi todettu ”status quo”. Self (2007, ss. 11–12) kuitenkin huomauttaa, että muutosvastarinta ei ole koskaan organisaatiossa työskentelevien yksilöiden vika, vaan johtuu johdon epäonnistumisesta luoda valmius muutokselle. Ihmiset eivät siis automaattisesti asetu puolustavalle kannalle, vaan siihen liittyy aina jokin syy tai syitä. Folger & Skarlicki (1999, ss. 36–37) suosittelevat muutostilanteissa kiinnittämään huomiota oikeudenmukaiseen kohteluun, koska työntekijät ajattelevat helposti, että heitä käytetään hyväksi yrityksen etua tavoiteltaessa. Asiaa pahentaa se, että radikaaleissa muutostilanteissa johto myös helposti käyttäytyy niin jo pelkästään käskemällä tekemään kertomatta kuitenkaan miksi.



Walkerin et al. (2007, s. 765), Mattilan (2007, s. 48) ja Fordin et al. (2002, s. 11) mukaan kyynisyys ja aikaisempiin muutostilanteisiin liittynyt kielteinen stressi ovat vahvimpia muutosvastarinnan aiheuttajia, ja ne johtuvat yleensä aikaisemmista epäonnistuneista muutoksista. Epäonnistumisia ei välttämättä ole tarvinnut itse edes kokea, vaan ne kantautuvat huhujen ja kertomusten kautta koko organisaation tietoon, etenkin muutoksen alla. Kyynisyydestä on siten muodostunut eräänlainen puolustusmekanismi. Valpola (2004, s. 45) sekä Arikoski & Sallinen (2007, s. 52) taas ajattelevat asiaa toisinpäin, että onnistuneet muutokset ovat voimallinen keino kiihdyttää muutoksen läpivientä. Onnistuminen on tietenkin parempi asia kuin epäonnistuminen, mutta Ford et al. (2002, s. 110) ovat tämänkin suhteen varovaisia. Ihmiset kun pitävät aiemmin onnistuneen muutoksen lopputulosta hyvänä, jota ei tarvitse enää muuttaa. Vastustuksen riski on siis yhä olemassa ja jopa todennäköinen, mutta siitä pääsee helpommin ja pienemmällä vaivalla ohi.

Johdolla on tapana markkinoina muutostilanteessa sen positiivisia vaikutuksia ja sivuuttaa täysin sen mahdolliset negatiiviset vaikutukset, jolloin muutoksen epäonnistuttua nämä vaikutukset otetaan hyvin raskaasti ja niillä on kauaskantoiset vaikutukset. (Folger & Skarlicki 1999, s. 43). Jos kuitenkin epäonnistumiset painavat organisaatiota, niin Arikoski & Sallinen (2007) pitävät hyvänä ratkaisuna rekrytoida uusi henkilö organisaation ulkopuolelta, jota nämä menneisyyden taakat eivät paina vaan hän voi keskittyä täysillä varsinaisen muutoksen toteuttamiseen. Kriisitilanteissa tapahtuvat yrityksen toimitusjohtajan vaihdokset selittyvät usein tällä. Carr (2001, s. 429) kuitenkin huomauttaa, että uuden toimitusjohtajan palkkaaminen aiheuttaa organisaatiossa yhtälailla epäilyksiä ja muutosvastarintaa. Käytäväkeskusteluissa kuulee esimerkiksi sellaisia asioita, että uudella toimitusjohtajalla on vain näyttämisen halu eikä muutosta oikeasti tarvita. Toisaalta on myös niitä, jotka ajattelevat positiivisesti ja toivovat tilanteen paranevan.

Viitalan (2005, s. 183) mukaan sellaista yksittäistä tunnetta kun muutosvastarinta ei ole olemassa, vaan sen takana on yleensä monia eri asioita:

- Tiedon puute
- Pelko osaamisen riittämisestä ja muutoksen seurauksista omalle työlle ja työympäristölle
- Huonot kokemuksen aikaisemmista muutoksista
- Omien voimavarojen vähyys, väsymys, sairaus
- Kyllästyminen jatkuviin muutoksiin (muutosuupumus ja muutoskyynisyys)
- Haluttomuus tarttua lisätyömäärään
- Kyvyttömyys nähdä hyödyt
- Luottamuksen puute muutoksen ”omistajiin”
- Ryhmäajattelun- ja paineen vaikutus

Arikoski & Sallinen (2007, ss. 41–42) pitävät muutosvastarinnan muodostumiselle yhtenä syynä muutostarpeen eriaikaista tietoa johdon ja henkilöstön välillä. Johto on monessa tapauksessa kerinnyt sulattelemaan ja suunnittelemaan muutosta pitkän aikaa ennen kuin julkistaa asiasta henkilöstölle. Johdon pelko, viha ja suru ovat vaihtuneet muutoksesta syntyvään ilon tunteeseen, kun henkilöstö vasta toipuu ensiällistyksestä. Tällaisessa tilanteessa johtajat yleensä närkästyvät, kun työntekijät eivät osaa iloita vaan alkavat purnata muutosta vastaan. Työntekijät taas luulevat, että takana on jokin johdon kehittäminen salaliitto heitä vastaan. (Folger & Skarlicki 1999, s. 41).

Muutosvastarinta ei ole tyypillistä ainoastaan työntekijöille, vaan sitä esiintyy kaikilla organisaation väliportailla ja syinä ovat yleensä hieman eri asiat kuin työntekijä-, toimihenkilö- ja asiantuntijarooleissa. (Lanning et al. 1999, s. 137). Caldwellin (2003, s. 285) ja Graetzin (2000, ss. 556–557) mukaan etenkin keskijohto on kaikista vaarallisin ja vaikein ryhmä muutosvastarinnan kannalta, koska he toimivat tiedon välittäjinä työntekijätasolle ja voivat sitä pantatessa lamauttaa koko muutosprosessin. Mattila (1997, s. 24) luettelee seuraavanlaisia tyypillisiä ajureita päälliköiden ja keskijohdon vastustukselle:

- Uhka kontrollin tai resurssien menetyksestä
- Oman työsuhteen kokeminen epävarmaksi
- Pelko statuksen heikkenemisestä
- Jo entisten tehtävien luoma ylikuormitus ja aikapula
- Muutoksen taustan ja syyn jääminen epäselväksi
- Omat puutteelliset muutosjohtamisen kyvyt

Tuomisen (1998, s. 303) mielestä muutos on aina jonkin tasoinen ristiriita, ja jos ei ristiriitoja synny, niin ei synny myöskään tuloksia. Tietyissä tilanteissa on jopa syytä luoda ristiriitoja, joskus jopa tekaistuja, jotta todelliset mielipiteet tulisivat esille. Ristiriidat vievät energiaa, mutta niiden ratkaisut taas luovat voimavaroja. Vaaroja ristiriitojen luomisessa on, että niitä ei ratkaista tai ne kärjistyvät niin pitkälle, että asioiden sijaan riitelevätkin ihmiset.

Kuten Valpola (2004, s. 30) toteaa, että muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko prosessin käynnistymiselle. Tiedottamisella ja avoimuudella on tärkeä rooli muutoksen hyväksymisessä. Organisaation täytyy itse tajuta alinta tasoa myöten muutoksen välttämättömyys, jotta siihen pystytään sitoutumaan. Johtajien täytyy osata näyttää selkeästi, että muutoksesta on jokaiselle henkilökohtaista hyötyä. (Self 2007, s. 13). Lanningin et al. (1999, ss. 139–140) mukaan muutos motivoi silloin, kun se perustuu selkeään tarpeeseen, on uskottavasti suunniteltu ja selkeästi kommunikoitu. ”Kuinka minun tässä käy” on kaikkien projektien osallisten mielessä ja siksi on erityisen tärkeää vastata kysymyksiin:

- Mitä tapahtuu ja miksi?
- Miksi tämä muutos on välttämätön?
- Miten muutos vaikuttaa henkilöstöön?
- Miten kukin voi vaikuttaa muutosprojektin onnistumiseen?

## 2.3 Muutoksen aktivistit ja agentit

”Muutoksen johtajaksi ei usein synnytä, sellaiseksi kasvetaan” (Mattila 2007, s.31). Tämä voi johtajien osalta pitää paikkaansa, mutta ylin johto ei kuitenkaan ole yksin vastuussa muutoksen toteuttamisesta, vaan keskijohdolla on ratkaiseva rooli asioiden läpiviennissä. Myös Andrews et al. (2008, s. 301) ovat sitä mieltä, että nykyään muutoksen läpivienti ei ole enää yhden ”sankarijohtajan” tai kehityskonsultin harteilla, vaan siitä on tullut monimutkainen muutosaktivistien tai tiimien välinen kommunikointiprojekti. Lanning et al. (1999, ss. 68–71) pitävät yhtenä kehitysprojektien tärkeimmistä henkilöistä projektipäällikköä. Muutosprojektia voidaan verrata laivaan, projektipäällikköä laivan kapteeniin ja johtoa laivan matkaan lähettäneeseen varustamoon. Projektipäällikön tyypillisiin tehtäviin Lanning et al. (1999) mukaan kuuluu:

- Vastuu projektin toteutuksesta
- Perusteleminen ja motivointi
- Vastuu kehitysryhmien valinnasta
- Projektin eteenpäin potkiminen sen vaikeina hetkinä
- Vastuu projektiin liittyvästä tiedonkulusta
- Oleellisten asioiden esilläpito
- Koulutus

Laajassa kehitysprojektissa kannattaa nimetä päätoiminen projektipäällikkö, muuten projekti saattaa hautautua muiden kiireiden ja velvollisuuksien alle. Tällöinkään ei projektipäälliköllä välttämättä ole aina aikaa paneutua jokaisen kehitysryhmän ohjaukseen. Siksi on hyvä, jos organisaation esimerkiksi alemmasta keskijohdosta löytyisi henkilöitä, joilla on kehittämiseen tarvittava into, motiivi ja taito. (Lanning et al. 1999, s. 78).

Mattilan (2007, s. 72) mukaan muutostilanteissa toistuvat organisaatioista riippumatta usein samankaltaiset roolit: aktivistit, seurailijat, epäilijät, vastustajat ja opportunistit. Näistä tärkein tunnistettava ryhmä on aktivistit, joita Walker et al. (2007) kutsuu muutoksen agenteiksi, tai ainakin agentit löytyvät tästä ryhmästä. Myös Harvey-Jones (1991, s. 119) on sitä mieltä, että jokaisesta organisaatiosta löytyy aina yksilöitä joille muutokset ovat elämäntehtävä ja jotka ovat kehittäneet itsessään taitoja; muun muassa

ymmärtävät muutoksen prosessia ja inhimillisiä toimintamekanismeja, sekä osaavat vetää tilanteen mukaan oikeista naruista. Aktivistit kokeilevat ja käynnistävät uutta innokkaasti ja toimivatkin monesti muutoksen vetureina. Näiden ihmisten tunnistaminen on siis tärkeää, koska heillä on suunnattoman suuri aktivoiva vaikutus koko organisaatioon. Vaikka aktivisti lietsovatkin Mattilan (2007, s.74) mukaan vastarintaa nostattamalla muutoskyvyn kaikkien organisaation jäsenten velvollisuudeksi, niin loppujen lopuksi juuri tasapainoa järkyttämällä he auttavat muita huomaamaan omat puolustusmekanisminsa ja niiden haitat, sekä käynnistämään oman asenteen ja tilanteen pohdinnan.

Edellisen kappaleen mukaan Arikoski & Sallinen suosittelevat uuden henkilön palkkaamista muutosta johtamaan, jos yritys on kohdannut ongelmia aikaisemmissa muutoksissa. Tämä voi tietyissä tapauksissa olla hyvästä, etenkin jos organisaatiosta ei valmiiksi löydy muutosajattelua omaavia henkilöitä. Mattila (2007, s. 31) kuitenkin huomauttaa, että useimmiten muutosjohtajan edellytyksenä on jo saavutettu asema ja kunnioitus perustoiminnan osaajana tai ainakin asiantuntijana. Myös Walkerin et al. (2007, s. 770) mukaan muutosagentin olisi tärkeä tuntea organisaation aikaisemmat muutostoimenpiteet, etenkin epäonnistuneet. Ulkopuolelta tulleen on siis paljon vaikeampi asettua suoraan joukkojen kärkeen. Tämä kuitenkin on mahdollista ja riippuu paljon henkilöstä, mutta vaatii yleensä jonkin verran aikaa ennen kuin pääsee täysillä mukaan toimintaan. Tuominen (1998, s. 292) taas suosittelee henkilöstön uudelleenorganisointia kehitysprojektiin, sillä normaalitilanteessa toimiva linjaorganisaatio ei välttämättä ole paras toteuttamaan muutosta, vaan siihen saattaa löytyä parempi henkilö toisesta tehtävästä yrityksen sisällä. Tämä ei siis välttämättä tarkoita työtehtävän muuttamista vaan erilliseen kehitysorganisaatioon sijoittamista. Täytyy kuitenkin pitää huolta, että linja- ja kehitysorganisaatiot toimivat tehokkaassa vuorovaikutuksessa keskenään. Myös Evans (2007, s. 210) on sitä mieltä, että muutosta haluavan organisaation on pakko toimia projektimaisesti.

Walkerin et al. (2007, s. 762) mukaan muutosagenttien tärkein tehtävä on valmistella työntekijät muutokseen avoimella ja rehellisellä kommunikoinnilla. On tärkeää myös vakuuttaa, että yrityksen johto on tosissaan ja sitoutunut muutokseen, ja ettei kyseessä ole taas joku kuukauden ”älynväläys”. Mattila (2007, s. 156) toteaaakin, ettei maaliin päästä pelkillä aktivisteilla, vaan myös seurailijoiden ja epäilijöiden huomioiminen on viisasta. Etenkin epäilijöiden ottaminen mukaan projekteihin kannattaa. Tämä voi kuulostaa yllättävältä, mutta he voivat kuitenkin olla kokeneita ja arvostettuja ammattilaisia työyhteisössään ja heidän sitouttaminen vähentää suoraan vastarintaa.

Anderws et al. (2008, ss. 309-312) tekemän kyselytutkimuksen mukaan nykypäivän johtajakoulutuksella ja uusilla muutosjohtamisteorioilla on ollut suuri vaikutus aktivistien syntyyn. Enää ei työtä tekemällä opita keinoja niin sanotusti kantapään kautta, vaan koulussa opittuja teorioita kokeillaan ja havainnoidaan eri tilanteissa. Asiat,

tilanteet ja tunteet niin sanotusti järkiperaistyvät ja oma luottamus muutokselle lisääntyy. Muutokselle löytyy konteksti.

## **2.4 Eri henkilöstö- ja ikäryhmien johtaminen**

Jokainen organisaatio sisältää erilaisia yksilöitä, jotka omaavat eri luonteenlaatuja ja persoonallisia ominaisuuksia, joilla on potentiaali vaikuttaa koko organisaation asenteisiin ja käyttäytymiseen (Walker et al. 2007, s. 764). Organisaatiomuutoksen aikana tietyt yksilöt voivat siis mahdollisesti vaikuttaa suuresti muutoksen onnistumiseen, ja näiden henkilöiden tunnistaminen auttaa muutoksen läpiviennissä suuresti. Perussääntönä Lanningin et al. (1999, s. 183) mukaa voidaan pitää, että kaikkien niiden organisaatiotasojen, joita muutokset koskevat, tulisi ottaa mukaan ja voida vaikuttaa kehitystoimenpiteisiin.

Arikosken & Sallisen (2007, s. 51) mielestä vanhemmat työntekijät suhtautuvat muita rauhallisemmin ja rakentavammin muutokseen, koska heillä on yleensä takanaan jo entuudestaan useita muutoksia ja he ovat muutenkin nähneet elämää enemmän. On kuitenkin huomattava, että esimerkiksi toimintatapojen täysin muuttuessa kokenut työntekijä, jolla on kokemusta vain vanhoista toimintatavoista, vaatii todennäköisesti kokemattomia kollegojaan enemmän aikaa myös vanhan poisoppimiseen

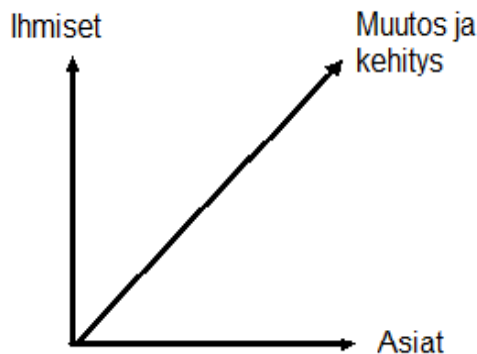
### 3. MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN

”Johtamisessa on kysymys muutoksesta ja nopean muutostahdin ylläpitämisestä. Pitää myös muistaa mistä haluamme pitää kiinni ja minkä haluamme muuttuvan” (Harvey-Jones 1991, s. 105, 128). Yksinkertaisuudessaan organisaatiomuutoksessa ei ole muusta kyse kuin yksilöiden käyttäytymisen muuttamisella (Evans 2007, s. 211).

Organisaatioiden muutoksia voidaan jaotella monella tapaa, mutta Mattilan (2007, s. 16) mukaan seuraavat kolme perustyyppiä kattavat kuitenkin suurimman osan tilanteista:

- 1) Vähittäinen muutos, jonka taustalla vaikuttavia malleja ovat esimerkiksi laatujohtaminen, TQM tai ”Six Sigma”-ohjelma.
- 2) Radikaali muutos, jonka taustalla vaikuttavat ”business process re-engineering”- ja ”restructuring”-mallit.
- 3) Fuusio-fissio, jossa organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman organisaation puitteissa.

On esitetty arvioita, että johtajien tarve vähenee sitä mukaa kuin työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään sinne missä tekeminen tapahtuu. Tämä ei kuitenkaan pidä täysin paikkaansa, vaan tilalle on tullut uusi johtamisen malli (kuvio 2), muutosjohtaminen. Perinteinen käskemisen ja valvomisen aika on kuitenkin pitkälti ohi. Johtajan täytyy olla karismaattinen ihmisten sekä asioiden johtaja, jotta muutos ja kehitys menevät eteenpäin. (Viitala 2005, s. 295). Tärkeää on myös osata näyttää sitoutuneisuus muutoksiin omilla konkreettisilla esimerkeillä, ei vain pelkillä puheilla (Graetz 2000, s. 556).



Kuvio 2. Johtamisen kolme ulottuvuutta. (Viitala 2005, s. 299).

Kaikki johtajat ennemmin tai myöhemmin joutuvat johtamaan muutosta. Niissä tilanteissa he eivät välttämättä huomaa, että muutosta ei johdeta samoilla menetelmillä kuin päivittäistä liiketoimintaa, vaan merkittävässä muutoksissa juuri johtamisen välineet kuten tavoitteet, vastuut, valtuudet ja delegointi ym. mukaan ovat jatkuvan muutoksen alaisena. (Tuominen 1998, s. 264).

Operatiivinen toiminta	Muutos
Vakiintuneet toimintaperiaatteet	Muuttuvat toimintaperiaatteet
Vakiintuneet arvot	Arvojen muuttuminen
Selkeät mittarit	Muuttuvat mittarit
Vakiintunut suorituskky	Kehittyvä suorituskky
Vakiintuneet tulokset	Muuttuvat tulokset
Palkitaan tuloksesta	Jo hyvästä yrittämisestä palkitaan
Vakiintuneet vastuurajat	Muuttuvat vastuurajat
Delegointi	Vaikuttaminen ja koordinointi
Tuloksen tekokyky	Visiontikyky
Asiajohtaminen	Halujohtaminen

*Taulukko 1. Operatiivinen toiminta muutoksessa. (Tuominen 1998, s. 264)*

### 3.1 Muutoksen ontologia ja voimat

Mitä muutos on? Kuten aiemmin todettiin, niin kaikki mitä tapahtuu, on muutosta. Yritysmailmassa muutos kuitenkin käsitetään yhtenä tapahtumana ja yleensä raskaana sellaisena. Jeffrey Ford (1999, s. 487) kuvaa organisaatiomuutosta keskusteluna, mitä voi tai ei voida tehdä, mitä tehdään tai ei tehdä, mitä pitäisi tai ei pitäisi tehdä ja niin edelleen. Muutos on täten ihmissuhdeverkoston kyky dynaamiseen keskusteluun eli taito muuttaa keskustelun suuntaa jatkuvasti. Vaikeuksia tässä tuo keskusteleminen sellaisista asioista, jotka eivät vielä ole reaalielämää. Fordin (1999, ss. 492–493) mukaan dynaamisella keskustelulla on neljä vaihetta muutoksessa. 1. Aloitekeskustelut, jotka aikaansaavat muutoksen. 2. Ymmärtäminen, jolloin asiat sisäistetään. 3. Suoriutumisesta puhuminen, joka aikaansaa toimintaa. 4. Päättämiskeskustelut, joilla asiat valmistuu ja viimeistellään. Nämä ymmärtämällä on mahdollista aikaansaada muutosta, eli puheesta tulee todellisuutta.

Harvey-Jonesin (1991, ss. 7–8) mukaan tärkein muutosta ajava voima on vaurauden tavoittelu, ei esimerkiksi työpaikkojen luonti. Tämä on hyvin sisäistettävissä oleva

ajatus, koska jokainen meistä pyrkii vaurauteen henkilökohtaisella tasolla. Vauraus antaa mahdollisuuden päästä käsiksi myös yhteiskunnallisiin ongelmiin. Esimerkiksi koulutuksen ja terveydenhuollon lisääminen ja parantaminen, sekä teiden ja asuntojen rakentaminen ovat kaikki riippuvaisia vaurauden luomisesta.

Vaurauden tavoittelu ei kuitenkaan ole nykypäivän yritysmaailmassa enää niin yksinkertainen asia, vaan vaatii jatkuvaa tarkkaavaisuutta ja muutoksiin vastaamista. Suurimpia muutoksia Harvey-Jonesin (1991) mielestä ovat teknologian kehittyminen ja kilpailun lisääntyminen. Almaraz (1994, s. 9) taas pitää laatua suurimpana muutosta ajavana voimana. Nämä voimat kuitenkin pakottavat organisaatioita kehittymään. ”Liikkeenjohdon tehtävänä ei ole säilyttää ”status quota” vaan pitää yllä niin nopeaa muutosvauhtia kuin organisaatio ja siinä työskentelevät ihmiset suinkin pystyvät kehtämään.” (Harvey-Jones 1991, s. 8). McGuinness & Morgan (2005, s. 1322) toteavat myös tutkimuksessaan, että kyky muuttua jatkuvasti on tämän päivän dynaamisessa markkinataloudessa ainoa toimiva strategia yrityksen menestymiselle.

Muutostarve on kehityksen alkuvaiheen tärkein yksittäinen tekijä. Kehitysprojektien onnistuminen riippuu pitkältä organisaation tahdosta muuttua ja kehittyä. Tahto muuttua syntyy harvoin ilman selkeää tarvetta – tarvetta muuttaa sekä omia että koko organisaation toimintatapoja. Pelkkä muutostarpeen olemassaolo ei kuitenkaan riitä – se pitää myös tunnistaa ja sisäistää. Ihmiset on saatava ymmärtämään. (Lanning et al. 1999, s. 33). Hyviä muutoksen tarpeen ja prosessin käynnistämisen mahdollistavia asioita ovat esimerkiksi tuotannossa ilmenneet ongelmat tai asiakkailta saatu palaute. Johto voi myös itse yrittää luoda tarpeen ja jopa pyrkiä naamioimaan sen ulkoisen voiman aikaansaannokseksi, jolloin etuna on muutoksen suunnitelmallisuus, mutta tämä tarve on vaikeampi myydä organisaatioon. (Cunha & Cunha 2003, ss. 170–182).

Tärkeää on siis tunnistaa ja ymmärtää muutoksen tarve, koska ilman hyväksyttyä tarvetta ei synny toimintaa. Tarve pitäisi ulottaa pidemmän ajanjakson näkemykselle ja pitää tätä näkemystä yllä koko muutosprosessin ajan. Täytyy myös ottaa huomioon, että tarve joka motivoi johtajaa aloittamaan muutoksen, ei välttämättä riitä pysyväksi tarpeeksi muille. (Tuominen 1998, s. 282). Muutostarpeen tunnistamiseen voivat siis ajaa sisäiset tai ulkoiset syyt. Mattila (2007, s. 135) luettelee sisäisiksi tyypillisesti tuottavuus- tai laatuongelmat, henkilöstiriidat, strategianmuutokset tai johdon henkilövaihdokset. Ulkoisiksi lukeutuvat taas kilpailuympäristön muutokset, lainsäädännön tai viranomaisvalvonnan muutokset, teknologiamuutokset, asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden muutokset tai muut toimintaympäristötekijät ja suhdanteet. Erilaisten sisäisten ja ulkoisten syiden yhdistelmiä ovat taas yrityskauppa- ja fuusiotilanteet. Lanning et al. (1999, s. 33) mielestä muutostarve syntyy yksinkertaisesti siitä, kun organisaation nykytila ja toimintatavat eivät johda sitä haluttuun suuntaan ja tulokseen.

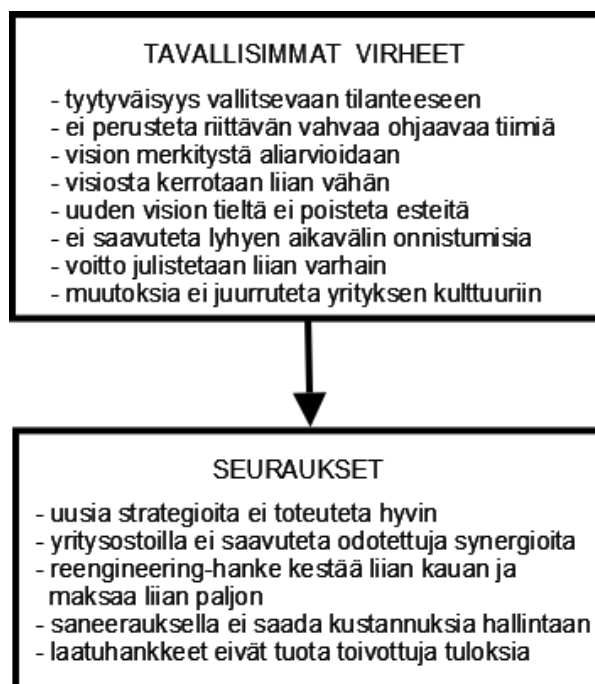


## 3.2 Haasteet

”Radikaalit parannukset eivät synny ilman radikaaleja muutoksia ja ne vaativat usein epämiellyttäviäkin päätöksiä” (Tuominen 1998, s. 309). Lanning et al. (1999, s. 132) muistuttaa, että kehitysprojekteissa kohdataan usein ongelmia, joita ovat esimerkiksi muutosvastarinta, projektin kuivuminen kasaan, erilaiset käytännön ongelmat ja ihmissuhteiden tulehtuminen. Yleensä ongelmat liittyvät suoraan ihmisiin, mutta ne voivat olla myös rakenteiden ja toimintatapojen aiheuttamia. ”Usein tunnutaan aidosti uskovan siihen, että kun yrityksessä jokin asia päätetään muuttaa ja siitä informoidaan kaikille, se on sillä selvä, ja jos ei olekaan ryhdytään ihmettelemään muutosvastarinnan määrää” (Viitala 2005, s. 180).

Vaikka liikkeenjohdon ensisijainen tehtävä on saada tulosta aikaan, on Harvey-Jonesin (1991, s. 21) mielestä hyväksyttävä se tosiasia, että elämässä on yhtä suuri mahdollisuus lähteä väärään suuntaan. Suunnasta erehtyminen on helppoa, ja moni yritys onkin ajanut karille vain yhden, yleensä aivan tahattomasti tehdyn suunnanvalinnan perusteella. Kotterin (1996, ss. 3–4) mukaan aivan liian usein muutoshankkeet tuottavat pettymyksiä: parannukset jäävät vähäisiksi, resursseja tuhlataan, ja henkilöstö joutuu kärsimään loppuun palamisesta, turhautumisesta ja pelosta. Muutosten kielteiset seuraamukset ovat kuitenkin jossain määrin väistämättömiä.

Kotter (1996, ss. 4–14) on tutkinut muutoksen toteuttamisessa tehtyjä yleisiä virheitä ja päätyntyn seuraaviin kahdeksaan virheeseen:



Kuvio 2. Kahdeksan organisaatioiden muutoshankkeiden tavallisinta virhettä ja niiden seuraukset (Kotter 1996, s.13)

Tuomisen (1998, ss. 287–288) mukaan suurimmat kompastuskivet muutosprojekteilla on suunnitelmien ja resurssien puute. Suunnittelu on ehkä yksi projektin vaikeimmista vaiheista, jonka takia se jätetään tekemättä ja katsotaan vain mitä muutos tuo tullessaan. Normaalin liiketoiminnan pyörittäminen taas vie helposti kaiken ajan ja resurssit, etenkin vaikeina aikoina, jolloin muutokset yleensä tulevatkin ajankohtaisiksi.

Harvey-Jones (1991, s.23) pitää yhtenä ongelmana pyrkimystä liian suuren kokonaisuuden hallintaan, esimerkiksi huolehtimaan kaikista tuotantoprosessin vaiheista itse, kuten rakentamaan omat tehtaat ja jopa omistamaan tuotteiden vähittäismyymälät. Kun tällainen ketju on luotu, on helppo tottua uskomaan kokonaisuuden keskinäiseen riippuvuussuhteeseen, vaikka olisikin tietoinen joidenkin lenkkien heikkoudesta. Vaikka eteen ja taaksepäin integrointi ja kokonaisuuden hallinnan vastuuntunne olisi kuinka suuri, kannattaa organisaation miettiä mitkä ovat sen ydinosaamisia ja ulkoistaa muut toiminnot.

Lanning et al. (1999, s. 144) on koonnut seuraavan taulukon muutos- tai kehitysprojektien tyypillisistä ongelmista, niiden syistä ja mahdollisista korjaus tai ehkäisykeinoista:

Tyypillinen ongelma	Ongelman tyypillinen syy	Ongelman korjaaminen tai ehkäisy
Ei pysytäk aikataulussa	Ei ole ymmärretty projektin toteutukseen tarvittavaa aikaa ja resursseja. Projektia ei ole ositettu. Aikataulua ei ole muodostettu osituksen pohjalta.	Ota selvää toteutettujen projektien aikatauluista. Osita projekti toimiviin ja tavoitetta tukeviin kokonaisuuksiin ja arvioi aikataulua ositusta hyväksikäyttäen.
Henkilökohtainen ajan puute	Projekti on puutteellisesti resursoitu. Projektin tavoitteita ei ole purettu välitavoitteiksi. Projektin henkilöstö ei ole kriittisesti arvioinut omaa projektille käytettävissä olevaa aikaa. Kehitysryhmien palaverit ovat tehottomia. Puheenjohtaja tekee kaikki työt.	Aseta projektille konkreettisia ja selkeitä välitavoitteita. Pyydä jokaiselta projektiin osallistuvalla arvio, kuinka monta tuntia viikossa hän voi käyttää projektiin. Pyri siihen, että kaikki osallistuvat projektiryhmien toimintaan sekä itse palavereissa että myös niiden välissä.
Tavoitteita ei saavuteta tai projektia ei viedä loppuun asti	On "sallittua", että tavoitteita ei saavuteta eikä projekteja arvioida. Todellisuudessa ei olla valmiita tekemään niitä muutoksia, joita tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Kehitystä ei seurata eikä ongelmiin reagoida.	Suhtaudu kehitysprojektiin kuten ulkoiselle asiakkaalle toimitettavaan projektiin. Varmista projektin alussa, että projektin ohjausryhmässä vallitsee yhteisymmärrys tarvittavista konkreettisista muutoksista.

Muutosvastarinnan eri ilmenemismuodot	Henkilöstö ei ole tietoinen siitä, mitä tapahtuu, miksi tapahtuu, miten muutos vaikuttaa ja miten kehitykseen voi osallistua.	Vastaa henkilöstöä kiinnostaviin kysymyksiin. Osallista ja anna mahdollisuus vaikuttaa. Kuuntele henkilöstön jäseniä yksilöinä.
Projekti- tai linjaorganisaation huono yhteistoiminta	Projekti aiheuttaa ongelmia käytännön toimintaan. Linjahenkilöstö ei tiedä tarpeeksi kehitysprojektista. Linjaorganisaation tavoitteet, mittaaminen ja palkitseminen eivät tue projektin tavoitteiden saavuttamista.	Ota linjaesimiehiä mukaan projektin suunnitteluun ja toteutukseen. Pidä linja ajan tasalla projektin tapahtumista. Varmista, että kaikilla on samaan päämäärään ohjaavat mittarit ja palkitsemisperusteet.

*Taulukko 2. Ongelmia, niiden syitä ja ehkäisykeinoja. (Lanning et al. 1999, s. 144)*

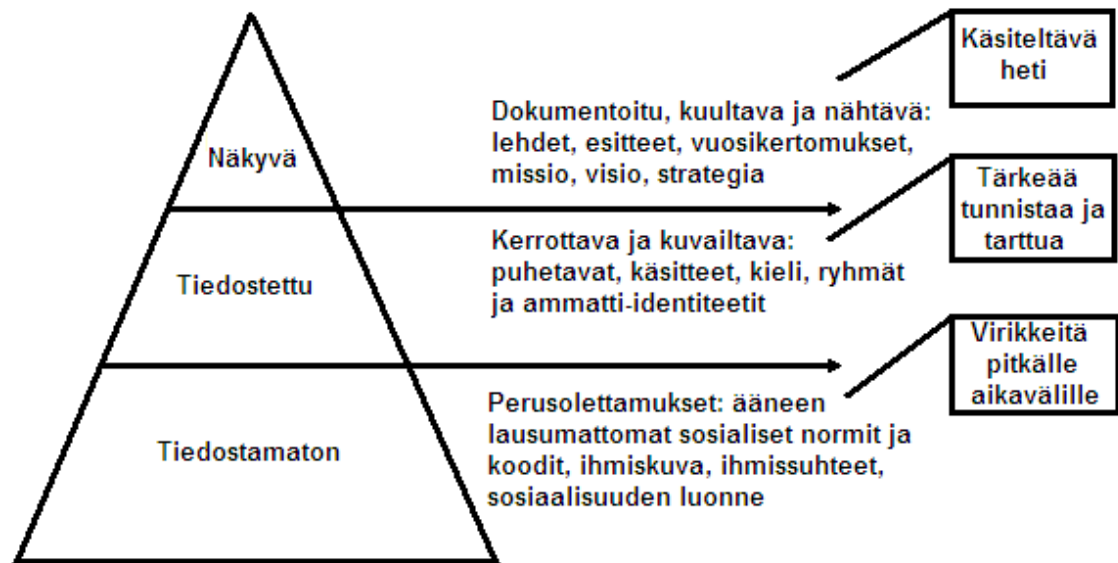
Longenecker & Rienman (2007, s. 7) taas analysoivat tutkimuksessaan, miksi liian monet muutokset palaavat onnistumiset jälkeen takaisin vanhoihin tapoihin. He luettelevat muun muassa seuraavia syytä, miksi muutokset eivät jää pysyviksi:

- Johtajilla on tapa julistaa voitto liian ajoissa. Kehitysaskel sekoitetaan kokonaisuonnistumiseen.
- Johto ”säheltää” ja on mukana jokaisessa pienessä asiassa, jolloin keskittyminen tekijätasolla herpaantuu ja palataan helposti vanhoihin toimiviin kuvioihin.
- Uuden toimintatavan käyttöönoton jälkeen johto lakkaa kiinnittämästä asiaan huomiota olettaen, että näin toimitaan jatkossakin. Muutos kuitenkin vaatii aikaa, kuria, huomiota ja käyttäytymisen muuttumista yksilöllisellä tasolla jäädäkseen pysyväksi.
- Organisaatiolla on käytössään runsas valikoima rahallisia ja ei-rahallisia palkkioita vahvistaakseen muutoksen pysyvyyttä, mutta johto ei joko uskalla tai osaa käyttää niitä.

### 3.3 Muutosta tukeva yrityskulttuuri

Yrityskulttuurilla tai organisaatiokulttuurilla viitataan yrityksen käyttäytymisnormien, arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden muodostamaan kokonaisuuteen. Edgar Schein (2004) on kuvannut kulttuuria jäävuorimallilla (kuvio 3), jossa näkyvä ja yhteisesti hyväksytty osa on vain kapea huippu ja pääosin johdon kontrolloimaa. Sen alapuolella on yhteisesti tiedostettu, mutta virallisesti dokumentoimaton osa-alue. Alinna ja leveimpänä pohjalla on tiedostamaton ala. Menestyksekkäässä muutosjohtamisessa Mattilan (2007, s. 35) mukaan kulttuuri on nostettava ”tapetille” heti alkuvaiheissa. Vaikka kulttuurin muuttaminen on hidasta, niin

tämä on välttämätöntä, sillä laajankaan uudistuksen vaikutukset eivät voi kestää, jos kulttuuri asettuu niitä vastaan.



Kuvio 3. Kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueiksi. (Mattila 2007, s.37. Mukailtu Schein 1999)

Helpointa muutosta johdettaessa on tarttua kulttuurin näkyvään osaan, jossa muutoksen tavoitetilä on myös helpoin konkretisoida. Mattilan (2007, s. 36) mielestä hyviä esimerkkejä ovat vaikkapa vuosikertomuksen julkaiseminen pelkästään verkossa, joka antaa kuvan nykyaikaisuudesta ja ekologisuudesta, tai vaikkapa hinnoitteluperusteiden avaaminen avainasiakkaille verkkopalvelussa, joka viestii avoimuutta ja kumppanuutta. Tiedostettuun ja epäviralliseen osaan on sen sijaan vaikea suorilla toimilla vaikuttaa, mutta niitä on hyvä miettiä ja suunnitella pitkällä aikavälillä. Rhodes (1997, s. 29) toteaaakin, että organisaatiota ei pysty opettamaan muutokseen, vaan se oppii menneiden tarinoiden kerronnasta ja sitä kautta mahdollistaa muutosta tukevan yrityskulttuurin muodostumisen arvoineen ja uskomuksineen.

Harrisonin (2004, s. 779) mukaan yksi muutosta eteenpäin vievä voima on pyrkiä rakentamaan yrittäjyyspainotteinen organisaatiokulttuuri. Tämä poikkeaa perinteisestä johtamisesta ja tuo yleensä suuria haasteita eteensä. Yrittäjyyspainotteisella organisaatiokulttuurilla Harrison tarkoittaa yksilöllistä sekä yksikölistä vapautta miettiä ja tehdä ratkaisuja toiminnan sekä omien tavoitteiden parantamiseksi. Eisenbach et al. (1999, s. 85) mukaan tietyt raamit täytyy kuitenkin aina olla, muuten organisaatio ei pysy kasassa. Täytyy löytää sopivat pelisäännöt kaaoksen ja kurin väliltä. Tämä on hyvän muutosjohtajan yksi tärkeimmistä tavoitteista.

Yrittäjyyspainotteinen kulttuuri tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuksia tehdä laskelmoituja riskejä, jotka voivat mahdollisesti johtaa innovaatioihin ja sitä kautta edesauttaa organisaation vision toteutumista. Tämän aikaansaadakseen työntekijät täytyy vapauttaa perinteisestä hierarkiamallista ja sisäisestä kilpailusta. Tärkeää on muodostaa verkostoja, niin sisäisiä kuin ulkoisia, jotka voimistavat yrityksen mahdollisuuksia kasvaa tilaisuuden tullen. (Harrison 2004).

### 3.4 Johtamisprosessi

Valpolan (2004, s. 27) mukaan muutosjohtamisen onnistumiselle on kaikkein tärkeintä määritellä, mikä on se muutos, jota halutaan. Muutosta voidaan tarvita uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön tai puutteiden korjaamiseen. Muutosprosessin johtaminen ja ohjaaminen on siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan. Muutos myös vaatii aikaa, ja nykypäivän johtaminen menee liian helposti enempi hoputtamiseksi kuin sopeuttamiseksi. (Harvey-Jones 1991, s. 90).

Muutoksen tavoitteiden asettaminen heti alkuvaiheessa onkin erityisen tärkeää. Tavoitteiden täytyy olla kovat, jopa epärealistiset, koska muuten ne eivät kiinnosta ketään. Kovien tavoitteiden saavuttaminen myös palkitsee organisaatiota aivan eri lailla kuin esimerkiksi joku muutaman prosentin liikevaihdon kasvu. Monet yritykset ovatkin osoittaneet, että epärealistiset tavoitteet ovat saavutettavissa radikaaleilla muutoksilla. (Tuominen 1998, s. 286).

Muutos voi olla kokonaisvaltainen, projektimainen tai kaikkea tältä väliltä. Moninaisuudestaan huolimatta muutosten etenemisessä voidaan nähdä tietyt johtamisen avainvaiheet, jotka Mattila (2007, s. 131) jakaa seuraaviin neljään vaiheeseen:

- 1) Perustan luominen
- 2) Käynnistystoimet
- 3) Hallittu eteneminen
- 4) Vakiinnuttaminen.

Drucker (1999, ss. 90–91) painottaa lisäksi ensimmäisenä ja tärkeimpänä asiana vanhasta pois luopumista, koska jos kaikista kyvykkäimmät ja parhaat ihmiset ovat sitoutuneet säilyttämään eilistä, he eivät ole käytettävissä tulevaisuuden luomiseen. Nämä viisi vaihetta seuraavat toisiaan yleensä kaavan tavoin, mutta niiden sisällöt eivät ole yhtä tarkkarajaisia ja määrättyjä. On myös tavallista, että edellisiin vaiheisiin kuuluneet tehtävät jatkuvat koko muutoksen ajan ja tai käynnistyvät uudelleen hankkeen edetessä. (Mattila 2007, s. 132). Seuraavissa kappaleissa on kuvattu kirjoittajan mielestä tärkeimmät asiat muutosta toteutettaessa.

### 3.4.1 Suunnittelu ja perustan luominen

Kun muutostarve on tunnistettu tehty päätös edetä, niin ensimmäinen vaihe Mattilan (2007, s. 135) neljästä avaintekijästä on perustan luominen. Tämän tarkoituksena on luoda kokonaiskuva aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista, pohtia kriittisesti lähtötilannetta, siihen liittyviä riskejä, tiivistää muutoksen visio ja perusteet sekä konkretisoida muutokselle asetetut tavoitteet. Hän myös suosittelee seuraavan tarkistuslistan läpikäyntiä ja miettimistä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä:

- 1) Muutoksen sopivuus oman organisaation kulttuuriin
- 2) Muutosaktivistien ja -johtajien ajankäyttö
- 3) Onko mahdollisuus toteuttaa myös lisärahoitusta vaativat toimenpiteet?
- 4) Riittääkö aika vai pitääkö oikoa?
- 5) Miettiä aiemmin toimineita menetelmiä
- 6) Onko johto sitoutunut muutosjohtamisen malliin?

Mattilan (2007, ss. 154–157) mukaan muutoksen tueksi on suunnitteluvaiheessa luotava vahva koalitio ylimmässä ja keskijohdossa seuraavan taulukon mukaan:

Ryhmä	Rooli	Päämotiivit
Ylin johto	Muutoksen omistajat	Varmistaa organisaation tulos ja strategian toteutuminen tai uusiutuminen
Operatiivinen johto, keskijohto tai hankepäälliköt	Muutosjohtajat	Olla avainroolissa kehittämässä organisaatiota sekä saada kokemusta ja meriittejä
Projektien jäsenet ja asiantuntijat	Muutoksen tekijät	Varmistaa muutoksen sopivuus toiminnan eri alueilla ja toimia oman alueensa vaikuttavana asiantuntijana
Laaja organisaatioyleisö	Muutokseen osallistutettavat	Pysyä tietoisena tulevasta ja kokea olevansa sisällä

*Taulukko 3. Muutoksen tukijat ja heidän motiivit. (Mattila 2007, s. 157)*

Kehittämishanke on organisoitava projektiksi, joka sisältää kaikki hyvän projektin tunnusmerkit. Määrittele projektioorganisaatio, tavoitteet, vastuut ja valtuudet sekä aikataulut, resurssit, seuranta ja palkitseminen. Ilman näitä suunnitelmia kehitysprojekti ei kunnolla edes käynnisty. Aikataulu kannattaa määrittää epärealistiseksi, mutta kuitenkin mahdolliseksi, koska silloin se luo paineita myös toimia. (Tuominen 1998, s. 287)

Myös budjetointiin kannattaa kiinnittää suunnitteluvaiheessa huomiota. Vaikka monet kehitysprojektit halutaankin yleensä toteuttaa lähes nollarahoituksella, eivät ne todellisuudessa mene niin. Rehellinen keskustelu projektin kustannuksista ja mahdollisista hyödyistä ohjausryhmässä edesauttaa oikeiden resurssien saamista projektin toteutukseen. Tällä myös varmistetaan projektin kannattavuus, eli että siitä aiheutuvat menot eivät ylitä sillä aikaansaatuja säästöjä tai lisätuottoja. (Lanning et al. 1999, ss. 127–128).

### 3.4.2 Tieto ja sen viestintä

Organisaation sisäinen viestintä saa monesti henkilöstötyytyväisyystutkimuksissa huonoimmat palautteet, ja vaikeinta se on rajuissa muutostilanteissa, jossa tilanteen kuvauksen ja jäsenyyksen on vaikea pysyä etenemisaskelten tahdissa. Jos tyytyväisyys tiedonkulkuun normaalioloissakin on ollut vähäistä, saa se muutostilanteissa aikaan erityisen helposti luottamuspulaa ja sekaannuksia. (Mattila 2007, s. 112).

Viestinnän avoimuus on Harvey-Jonesin (1991, s.109) mielestä yksi muutoksen onnistumisen perusedellytys. Muutos omaksutaan paremmin, kun tiedetään niihin johtaneet taustat. Avoimuus tarkoittaa tiedottamista myös hyvinä aikoina. Se miksi jotkut johtajat pimentävät yrityksen hyvää tulosta johtuu siitä, että he eivät halua jakaa voittoja työntekijöiden kanssa, vaikka tämä olisikin täysin oikein ja kohtuullista. Joutuvathan työntekijät loppujen lopuksi kärsimäänkin jos liikeasiat sujuvat huonosti. Avoimuuden lisäksi Lanning et al. (1999, s. 54) painottavat viestinnän käytännönläheisyyttä. Johtoryhmä voi nähdä muutostarpeen kokonaiskuvan, mutta henkilöstölle viestittäessä kannattaa käsitellä tuttuja tekijöitä: jokapäiväisiä ongelmia ja sitä, miten ne vaikuttavat koko organisaation toimintaan. Tärkeintä on muodostaa selvä yhteys ihmisten päivittäiseen työhön liittyvien ongelmien ja organisaation suorituskyvyn välille. Butcher & Atkinson (2001, s. 555) toteavat myös, että kielenkäytöllä on suuri vaikutus asioiden esittämisessä. Normaalit ylhäältä alas käskyt olisi osattava kääntää alhaalta ylös tarpeiksi, koska ihmisten ajatusmaailma organisaatiosta rakentuu ensiksi kaikista tutuimmista asioista.

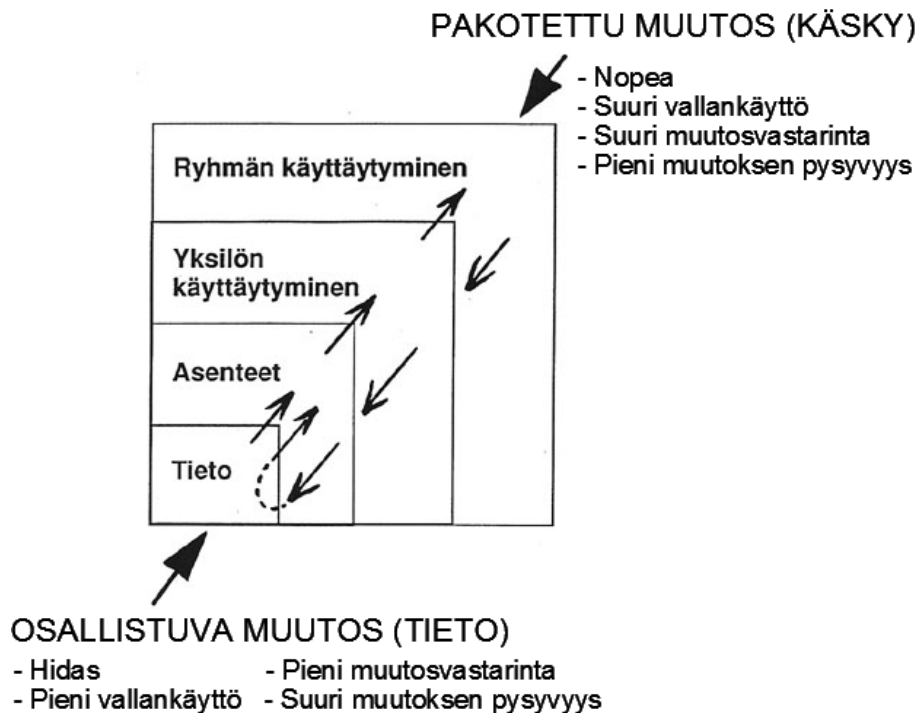
Walker et al. (2007, s. 770) tekemän tutkimuksen mukaan muutoksesta tiedottaminen useita kanavia pitkin vaikuttaa suuresti muutoksen läpiviennin onnistumiseen. Tutkimuksessa oli kaksi työntekijäryhmää samasta organisaatiosta. Toiselle annettiin vain kirjallinen tiedote kun taas toisen ryhmän kanssa aihetta käsiteltiin palavereissa ja esimiesten kanssa. Molemmilla ryhmillä esiintyi kasvanutta stressiä sekä tyytymättömyyttä, mutta useammasta lähteestä tietoa saanut ryhmä pärjasi muutoksen läpiviennissä paremmin. Täten on tärkeää, että tiedottaminen tapahtuu myös suullisesti lähimmiltä esimiehiltä, eikä vain virallisia tiedotteita käyttäen. Myös Francisin (2002, s.

322) tekemä tutkimus erään case yrityksen toteuttamasta muutoksesta vahvistaa, että viestinnällä muutoksen alkuvaiheessa on kriittinen asema muutoksen onnistumiselle. Tärkeää on pyrkiä luomaan mielikuva muutoksen tarpeista ja hyödyistä. Nämä mielikuvat kuitenkin voivat vaihdella eri henkilöstöryhmien kesken, jolloin Francisin (2002, s. 324) mukaan eri tason esimiehet joutuvat muokkaamaan ja tulkkamaan antamansa viestin alaisilleen heidän tarpeisiinsa mukautuen. Myös Valpola (2004, s.44) ja Mattila (2007, s. 112) toteaa, että jokaisen esimiesportaan täytyy ensin itse ymmärtää ja sitoutua viestiin viedäkseen sen uskottavasti eteenpäin. Viestit täytyy siis osata muuntaa henkilöä koskevaan ja ymmärrettävään muotoon. Puheet esimerkiksi prosesseista, imuohjauksesta tai integroinnista herättävät valitettavan usein joko epätietoisuutta tai negatiivisia mielikuvia työntekijäportaassa. (Lanning et al. 1999, s. 218).

Viestinnän täytyy myös toimia alhaalta ylöspäin. Mattilan (2007, s. 21) mukaan ruohonjuuritasolta johtoportaan tuleva kritiikki katsotaan liian helposti muutosvastarinnaksi, vaikka tätä tietoa pitäisi pyrkiä käyttämään hyväksi päätöksenteossa. Se antaa tietoa organisaation tuntemuksista ja mahdollisista muutoksen epäkohdista ja tämän takia mielipiteitä olisikin tärkeä kuunnella jatkuvasti avoimin mielin. Palautteeseen reagointi on ehdottoman tärkeää. Vaikka sillä hetkellä resurssit eivät antaisi heti mahdollisuutta puuttua epäkohtiin, niin sen jollakin tapaa huomioiminen rohkaisee palautteen antamiseen myös jatkossa. (Lanning et al. 1999, s. 229)

Arikosken & Sallisen (2007, s.42) mukaan johdon täytyy myös ymmärtää muutoksen hyväksymiseen menevä aika. Johto voi olla tietoinen muutoksesta paljon aikaisemmin kuin henkilöstö ja kerkeää sulattelemaan ajatuksia rauhassa. Siksi olisi tärkeää pyrkiä tiedottamaan muutoksista koko organisaatiolle jo niiden tarpeen ilmaantuessa. Etenkin suuret muutokset vaativat aikaa ja asioiden aktiivista eli tiedostettua ja passiivista eli tiedostamatonta työstämistä. Hyvissä ajoin esille tuotu tarve ja tieto antaa mahdollisuuden osallistuvaan muutokseen, jonka läpimeno organisaatiossa tapahtuu huomattavasti jouheammin kuin käskemällä toteutettava muutos (kuvio 4). Tuomisen (1998, s. 304) mukaan kaikkea ei kuitenkaan jättää pelkästään alkutiedottamisen varaan vaan kaikki on pidettävä tietoisina koko projektin ajan, myös muutkin muutokseen liittyvät sidosryhmät kuin pelkästään henkilökunta. Tärkeää on henkilökohtainen jatkuva tiedottaminen, koska suurille joukoille puhuttaessa ei synny kommunikointia. Yleensä ihmiset haluavat kuulla heitä koskevan tiedon lähimmiltä esimiehiltään, joten esimiesten tiedottamisen ja kommunikoinnin taitoja on muistettava lisätä muutostilanteessa.





*Kuvio 4. Tieto muutoksen kulmakivenä (Marniemi 2008)*

Viimeisimpänä, mutta ei vähäisempänä, kannattaa muistaa viestinnän toisto. Mattilan (2007, s.162) mukaan tietoisuuden luominen vaatii toistoa ja esimerkkien käyttöä, jopa yli kymmenen kertaa ennen kuin ne sisäistetään. Klein (1996, s. 34) tiivistää organisaatioviestinnän avaintekijät seuraavasti:

- Viestin monimutkaisuus on suoraan verrannollinen sen muistamiseen.
- Useiden medioiden käyttö on tehokkaampaa kuin vain yhden.
- Face-to-face viestintä on tehokkain kanava.
- Linjaorganisaatio on tehokkain virallisesti hyväksytty viestintäkanava.
- Suora viesti lähimmältä esimieheltä toimii parhaiten.
- Mielipidejohtajat ovat tehokkaita muuttamaan asenteita ja mielipiteitä.
- Henkilökohtaisesti koskettava tieto sisäistetään paremmin kuin yleinen.

Mattila (2007, s. 162) luettelee sisäisen muutosviestinnän mediat ja niiden tehtävät seuraavasti:

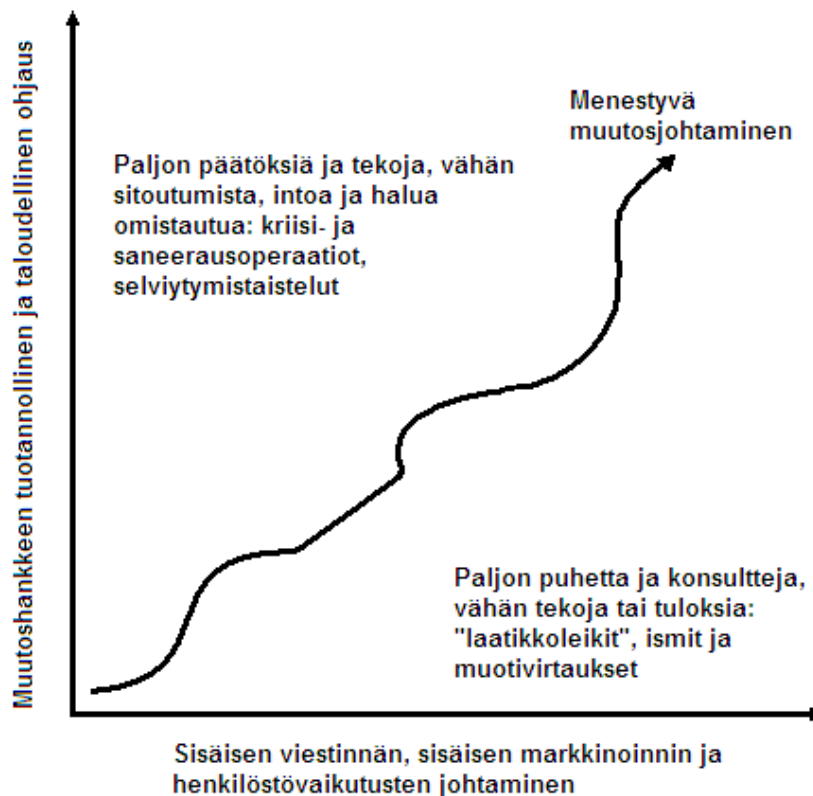
<b>Väline</b> Johdon tiedotustilaisuudet	<b>Tehtävät</b> Lähtökäsky ja lanseeraus Vision, tavoitteiden ja päälinjojen esittely sekä tilannekatsaukset Nopeiden tulosten esittely  <b>Mitä tämä tarkoittaa meille?</b>
Oman toiminnon kokoukset ja muut foorumit	Syventävä tieto tavoitteista, tehtävistä sekä tilanteesta Tulkinta oman työn kannalta Nopeiden tulosten esittely  <b>Mitä tämä tarkoittaa sinulle ja minulle?</b>
Internet-palvelun uutiset ja sähköposti	Muutoksen uutisaiheet Päätökset Ohjeet Linkit lisätietoihin  <b>Mitä minulta vaaditaan?</b>
Internet-palvelun muut sisällöt ja ryhmätyötilat	Taustatiedot Itseopiskelumateriaalit Ohjeet Verkkokoulutus Projektien sisäinen viestintä  <b>Miten teen osuuteni?</b>
Henkilöstölehdet	Tieto taustailmiöistä Muutokseen osallistujien tarinat ja esimerkit Saavutusten ja tulosten esittely Keventävä huumori  <b>Miltä meistä tuntuu?</b>
Keskustelu- ja kysymyspalstat, blogit	Usein kysytyt kysymykset Henkilöstö- ja työsuhteivaikutukset Kritiikki ja kanavoitu vastarinta Projektien sisäinen viestintä  <b>Miltä minusta tuntuu?</b> <b>Mikä meitä askarruttaa?</b>

*Taulukko 4. Sisäisen muutosviestinnän välineet ja niiden tehtävät. (Mattila 2007, s. 191)*

### 3.4.3 Työkalut

Muutoksen johtaminen ei ole pelkästään operatiivista ja taloudellista johtamista, vaan siihen on kytkettävä kuvion 5 mukaan vahvasti viestintä ja henkilöstövaikutusten aikaansaaminen. Käskeminen ei siis riitä tavoitteiden ja budjettien saavuttamiseksi, vaan henkilöstöä pitää myös kouluttaa muutosten teorioiden osalta. Erilaiset kurssit ja koulutukset opettavat ja auttavat hyvin ymmärtämään muutoksen tarpeellisuutta. Nämä kaksi asiaa pitää kuitenkin pitää tasapainossa, koska liiallinen painotus toiseen suuntaan voi ohjata muutoksen uraltaan. (Mattila 2007, s. 28).

Tuomisen (1998, s. 301) mielestä on tärkeää saada kaikki muutosta koskevat henkilöt osallistumaan ja sitoutumaan jollakin tapaa, muulloin projekti tyrehtyy muutosvastarintaan. Vain osallistuminen luo ymmärrystä. Ja mitä tärkeämmästä muutoksesta on kyse, sitä laajempaa osallistumista se vaatii. Tekijästä ei kuitenkaan välttämättä ole kehittäjäksi, ja tässä Tuominen yhtyy Mattilan mielipiteeseen kouluttamisesta. Koulutus voi siis olla ulkopuolista, mutta aivan yhtä hyvin sitä voidaan toteuttaa yrityksen sisälläkin. Tärkeää on kuitenkin varata koulutukseen kerralla aikaa ainakin kokonaisen päivän verran. Atkinson (1994, s. 7) toteaa, että koulutuksella on kaksi tehtävää: opettaa uusia tekniikoita ja muuttaa asennetta muutokseen. Se myös antaa työnantajasta kuvan, että työntekijöistä välitetään ja pidetään tärkeänä osana organisaatiota.



Kuvio 5. Muutostilanteen johtajuuden ulottuvuudet ja hyvä muutosjohtaminen. (Mattila 2007, s. 28)

Muutos on prosessi jota pitää ohjata, muuten syntyy kaaos. Ohjaaminen tarkoittaa muutoksen johtamista ja se voidaan alan pioneerin John P. Kotterin (1996) mukaan jakaa kahdeksaan eri vaiheeseen:

1. Luo muutoksille kiireen ja välttämättömyyden tuntu.
2. Perusta ohjaava tiimi.
3. Laadi visio ja strategia.
4. Muutosvision viestiminen.
5. Anna henkilöstölle laajat valtuudet vision mukaiseen toimintaan.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen.
7. Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia.
8. Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin.

Nämä ovat hyviä perusohjeita, jotka oikein sovellettuna auttavat muutoksen läpiviennissä. Yhtenä tärkeänä työkaluna Kotter (1996) pitää selvästi organisaation vision muodostamista ja viestittämisestä. Myös Caldwellin (2003, s. 288) tekemässä tutkimuksessa inspiroivan vision viestittäminen sai 92 pistettä sadasta määriteltäessä muutosjohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Mattilan (2007, ss. 139–140) mukaan uskottavan vision muodostamisessa on kuitenkin omat ongelmansa, sillä se on terminä kärsinyt harmillisen inflaation markkinointihöpinänä ja liian usein sitä muotoiltaessa mietitäänkin näyttävää kommunikointia organisaatiosta ulospäin: asiakkaille, medioille ja osakkeenomistajille. Keskeinen ongelma piilee siinä, että kun visio tiivistetään ymmärrettäväksi ja koristellaan houkuttelevaksi ulkopuolisille, se kadottaa helposti organisaation sisäpiiriläisten eli vision toteuttajien kannalta olennaisen sisältönsä. Carr & Gabriel (2001, s. 417) toteavat myös, että johtajien muodostama visio usein menettää kosketuksen todellisuuteen ja siitä muodostuu vain heidän oma liioiteltu asia, joka ruokkii heidän turhuuttaan ja itseihailuaan. Tämä sokaisee helposti koko organisaation ja etenkin suuren muutoksen kynnyksellä henkilöstö helposti kyseenalaistaa sen realistisuuden. Vision on oltava linjassa organisaation yleisten arvojen ja uskomusten kanssa. (Almaraz 1994, s. 11). Mattilan (2007, s. 140) mielestä hyvän vision vaatimuksiin kuuluu erityisyys ja poikkeuksellisuus, ja sen tulisi tarjota kaikille kohderyhmille tarinan joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Kotter (1996) luonnehtii visiota seuraavilla ominaisuuksilla:

- 1) jonka tarkoitus on selvä
- 2) joka on houkutteleva organisaation jäsenille ja sidosryhmille
- 3) joka on kunnianhimoinen mutta silti realistisesti saavutettavissa.

”Visio on kuin kaunis kesämökki järven rannalla kalavesineen ja metsineen. Sen jokainen haluaisi saavuttaa. Johtajan on saatava aikaan tämä kuva ja välitettävä se kaikille” (Tuominen 1998, s. 283). Vision kuvauksessa pitää Tuomisen mukaan välttää

keinojen määrittely, koska niistä voidaan organisaatiossa olla hyvinkin montaa eri mieltä. Lanning et al. (1999, s. 88) määrittelee vision karkeaksi kokonaisnäkemykseksi organisaation toiminnasta ja rakenteista, joiden avulla yrityksen kilpailukyky paranee. Se on kuitenkin pystyttävä purkamaan yksilötasolle, eli vastattava kysymykseen: mitä kukin henkilö voi tehdä päivittäisessä työssään, jotta hänen ympäristönsä liikkuisi vision suuntaan?

Kun visio on selvä, on päätettävä strategia ja keinot kuinka muutos toteutetaan. Mattila (2007, s.147) jaottelee muutoksen strategian valinnan kahteen vaihtoehtoon; muutetaan rakenteet ja ohjataan ihmisten toiminta muuttumaan niiden asettamin ehdoin, tai muutetaan ensin ihmisten toiminta ja toivotaan rakenteiden muuttuvan perässä. Ensimmäinen vaihtoehto on ehkä yleisin ja etenemispolku nopea, mutta aiheuttaa yleensä paljon stressiä, tyytymättömyyttä ja pelkoa. Jälkimmäinen on taas selkeästi hitaampi sekä hyvin sitouttava ja pehmeä, mutta sen tuloksia on vaikea ennustaa.

#### **3.4.4 Toimeenpano**

Muutoksen toimeenpano riippuu paljolti sen mittakaavasta ja nopeudesta, sekä myös organisaation rakenteesta ja koosta. Pienissä yksiköissä ja yrityksissä avoin esimiestyö pelkästään voi olla jo onnistumisen tae, mutta suurissa kerroksellisissa organisaatioissa kuluu monen työpanos pelkästään esimiesten ja johdon yhdenmukaisen toimintatavan ja viestinnän koordinoimiseen. Toteutuksen kokonaiskestoista parhaita vaihtoehtoja ovat kertarysäys tai vaiheistettu liukuva käyttöönotto. Välimuodot ovat yleensä osoittautuneet vaikeiksi, koska niissä jää liian paljon aikaa puolitehoiseen päivystämiseen, huhuviestintään ja varjo-organisaatioiden rakenteluun. Mitä selkeämmästä muutoksesta on kysymys, sitä helpommin se on omaksuttavissa. Ei myöskään kannata limittää useita muutosprojekteja, koska ne helposti asettautuvat ristiriitaan ja keskittyminen herpaantuu. (Mattila 2007, ss. 113–115, 153). Kehitys- tai muutosprojektin aikataulutuksessa Lanning et al. (1999, s. 121) pitää tärkeänä etukäteen määriteltä päättymispäivää, mihin mennessä kaiken pitäisi toimia suunnitelmien mukaan. Jos tietyt tehtävät eivät voi alkaa ennen kuin edellinen on valmis, on jokaiselle osaprosessille annettava päättymispäivä edellisen jälkeen.

Ennen lähtökäskyä kannattaa kuitenkin selvittää muutosprojektiin liittyvät riskit esimerkiksi markkinatutkimuksilla, asiakaskyselyillä tai tietokonesimulaatioilla kohteesta riippuen. Aina tähän ei kuitenkaan ole mahdollisuutta ja toisaalta yleensä ensimmäisellä kerralla menee joku asia aina pieleen. Jos kehitysprojektin hyödyistä ollaan epävarmoja, voidaan ja kannattaa se käynnistää ensiksi pilottiprojektilla. Pilottiprojekti tarkoittaa projektia, jossa uutta toimintatapaa tai muita muutoksia kokeillaan rajattuun organisaation osaan. Kokeilun tuloksena toimintatavan hyödyistä,

haitoista ja sovellettavuudesta saadaan sellaista tietoa, joka voidaan ottaa huomioon, kun kehittämistä laajennetaan koko organisaatioon. (Lanning et al. 1999, ss. 106–107. Drucker 1999, ss. 104–106 ).

Muutosprojekti kannattaa Tuomisen (1998, s. 310) mukaan aloittaa samanaikaisesti useasta suunnasta eikä vain asia kerrallaan. Kun mahdollisimman moni osallistuu kehittämiseen jo alkuvaiheessa, vältetään ”ei koske minua – ryhmät”. Monien asioiden yhdenaikainen kehittäminen saattaakin alkuunsa näyttää kaaokselta, mutta kokenut muutosjohtaja osaa pitää narut oikeissa käsissä ja löysätä tai kiristää tarpeen tullen. Lanning et al. (1999, ss. 27–28) pitävät kuitenkin tärkeänä muutosprojektin jaottelua tarpeeksi selviin vaiheisiin, jotta projektipäällikön olisi helpompi kohdistaa huomionsa kulloinkin akuuteimpiin asioihin. Jaottelu myös auttaa näkemään projektin helpommin kokonaisuutena.

Tärkeää toimeenpanoon ryhtyessä on antaa organisaatiolle virallinen lähtökäsky muutokseen. Mattila (2007, s. 160) pitää tätä vaihetta kriittisenä muutoksen onnistumiselle, koska tässä vaiheessa suurella yleisöllä on vasta hajanainen ja enimmäkseen huhuihin perustuva kuva muutoksesta. Lähtökäskyyn kannattaa panostaa kunnolla ja sen pitää luoda organisaatioon tietoisuutta ja halua. Mattila (2007, s. 164) luettelee seuraavat kahdeksan avainsisältöä, mihin lähtökäskyssä täytyy antaa vastaukset:

- Miksi muutokseen päädyttiin?
- Mikä on muutoksen ydinsisältö ja vaikutukset?
- Mitkä olisivat olleet paikalleen jäämisen riskit?
- Mitkä ovat muutoksen konkreettiset tavoitteet organisaation tai sen osan kannalta?
- Mikä on muutoksen laajuus ja aikataulu?
- Mitkä ovat muutoksen keskeiset tehtävät?
- Ketkä ovat muutoksen vastuuhenkilöt organisaatiossa?
- Mitä muutos tarkoittaa juuri meille/sinulle?

Päätettäessä organisaation uutta suuntaa on laajennettava toimintasuunnan ”omistusoikeutta” siten, että kaikki ovat siinä yhtä lailla osallisena. Toteuttaminen edellyttää sitä, että täytäntöönpanosta vastaavat henkilöt ovat siinä täysillä mukana. Aina on tarpeen muistuttaa, että nämä henkilöt eivät löydy organisaation huipulta vaan sen alimmilta tasoilta. (Harvey-Jones 1991, s. 54). Myös Walkerin et al. (2007, s. 770) tekemän tutkimuksen mukaan sitoutuneisuus muutokseen riippui vahvasti siitä, annettiinko yksilölle mahdollisuus vaikuttaa vai oliko kyse pelkästä työtehtävien muutoksen tiedottamisesta. Valpolan (2004, s. 44) mukaan johdon tehtävä on kertoa omassa viestissään visio ja tavoitteet, sekä tärkeimpänä perustella miksi muutosta

tarvitaan ja vastaavasti muutosorganisaation olisi osallistuttava työhön hakemalla ratkaisuja ja ideoita, kertoakseen, mitä muutosten toteuttamiseen tarvitaan eli miten muutos tehdään. Harvey-Jonesin (1991, s. 81) mielestä juuri delegointi ja vastuun anto ovat tärkeimpiä keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös Caldwellin (2003, s. 289) tutkimuksessa vastuun anto sai suurimmat pisteet keskijohdon muutosaktivistin ominaisuuksia määriteltäessä. Tämä kuitenkin edellyttää, että strateginen tavoite on määriteltä ja hyväksytty yhdessä, sekä olosuhteet on luotu ihmisiä innostavaksi. Keskeisiä elementtejä ovat liikkumatila ja vapaus tehdä asiat omalla tavallaan ilman ylhäältä jatkuvasti annettavia rajoituksia. Kun strategisesta tavoitteesta sovitaan vilkkaan vuorovaikutuksen ja keskustelun tuloksena, saadaan ihmiset syttymään, eivätkä he epäröi delegoida tavoitteen toteutusta vaan jopa vahvistavat sitä osaltaan. Näin myös tavoitteesta sopiminen on helpompaa. Delegointia voi ja kannattaa hyväksikäyttää myös koko toimintaketjussa. (Harvey-Jones 1991, s. 81). Myös Tuominen (1998, s. 292) on sitä mieltä, että ilman valtuuksia ja vastuuta ei muutosprojekti edes välttämättä käynnisty.

Kun muutoksen vision on siis selvillä, on seuraavaksi ratkaistava keinot eli laadittava strategia siihen pääsemiseksi. Visio jää helposti ontoksi, ellei siitä johdeta konkreettisia tavoitteita, joista organisaation eri toiminnot, ryhmät ja yksittäiset henkilötkin osaavat poimia omansa. (Mattila 2007, ss. 145–148). Tavoitteita määriteltäessä onkin hyvä kutsua kaikkien osapuolten edustajat mukaan tavoitteiden asetantavaiheeseen, koska ihmiset sitoutuvat niihin, kun he voivat jossain määrin vaikuttaa niiden sisältöön. (Lanning et al. 1999, s. 99) Walker et al. (2007, s. 763) painottavat myös tärkeäksi asiaksi perustella muutoksesta syntyvät henkilökohtaiset edut työntekijöille esim. palkan nousuna, työtehtävien helpottumisella tai töiden jatkuvuuden turvaamisella.

### 3.4.5 Arviointi ja palkitseminen

Muutoksen läpivienti tarvitsee tuekseen mittarit, joilla lopputulosta ja muutosprosessia arvioidaan. Tunnuslukujen avulla sovitaan yhteismitallisesti, mitä tehdään. Pelkkä aikataulu ja komennot ”valmiiksi” ja ”toimimaan” ohjaavat huonosti eri yksiköistä tulevia keskustelemaan, mitä muutoksessa halutaan tuloksena. Tulos ja vaikuttavuus ovat osoittautuneet hyödyllisiksi käsitteiksi määrittämään muutosta. Kun muutos kuvataan tuloksina, keskitytään kertomaan, mitä on tarkoitus saada aikaiseksi. Tulomuoto kertoo myös tunnusluvut, joilla voidaan arvioida. Vaikuttavuudella voidaan kertoa, mitä tuloksen avulla on saatu pitemmän ajan kuluessa aikaiseksi. (Valpola 2004, s. 46). Myös Mattila (2007, s. 150) on sitä mieltä, että parhaimmillaan muutokselle asetetut tavoitteet ovat mitattavia ja niiden seuranta vieläpä osa liiketoiminnan muuta tavanomaista raportointia, tai että ainakin tarvittava lisäraportointi voidaan jalostaa

saman informaation perusteella. Mitä tutumpi tavoitteen taustalla oleva tunnusluku on, sitä helpompi organisaation johdon ja esimiesten on se omaksua. Tuomisen (1998, s. 311) alkuvaiheessa kannattaa valita yksi tai korkeintaan kolme selvää mittaria, joita näkyvästi seurataan ja niiden tulokset tuodaan esille. Mittareiden täytyy kertoa asioista joiden täytyy muuttua ja joihin suurin osa pystyy vaikuttamaan. Väärä mittari johtaa helposti väärään käyttäytymiseen. Pitää kuitenkin muistaa, että edistyksen seuraaminen ja tulosten saavuttamisen osoittaminen edellyttää vertailukohdan olemassaoloa. (Lanning et al. 1999, s. 199)

Kaikkeä ei kuitenkaan voi välttämättä järkevästi kääntää numeroiksi tai mitata. Näitä laadullisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi johtamisote, organisaation kulttuuri, asiakaspalvelutoiminnan laatu, asiakassuhteiden hoito, innovaatio- ja kehitystoiminta. Nämä kirkastuvat vain kuvaamalla ja selittämällä. Mitä ytimekkäämpi ja erilaistavampi on tavoitetilan ja siihen vievien askelten kuvaus, sitä helpompi toteutumista on seurata. (Mattila 2007, s. 150).

Harvey-Jonesin (1991, s. 90) mukaan liiketoiminnoissa edistyminen ei ole välittömästi havaittavissa, ja itseluottamuksen vahvistumisen kannalta on olennaista, että on määritelty selvät etapit, jotka ovat tunnistettavissa ja analysoitavissa ja joiden avulla kukin voi testata itseään. Edistyksestä tiedottamista ei pidä unohtaa, koska se on hyvä motivointikeino ja luo tunteen onnistumisesta ja tehdyn kehitystyön tuloksellisuudesta. (Lanning et al. 1999, s. 202).

Hirschmanin (1970) teorian mukaan muutosta voidaan myös hyväksikäyttää arvioitaessa henkilöstön sitoutuneisuutta. Hänen mielestään ne jotka eivät ole kunnolla sitoutuneet organisaatioon toimintaan vaihtavat työnantajaa muutoksen aiheuttaman konfliktin seurauksesta (exit) ja taas ne, jotka antavat kritiikkiä (voice), ovat sitoutuneet työhönsä pidemmällä tähtäimellä. Mattila (2007, ss. 24–25) kuitenkin kehottaa ottamaan huomioon eri koulutus- ja ikäryhmät tällaisessa tarkastelussa. Nuoret korkeasti koulutetut joilla on työmarkkinoilla kysyntää, lähtevät helpommin kuin vanhat ikäryhmät. Yleensä nämä nuoret ovatkin odottaneet tilaisuutta uran vaihtoon, joka taas saattaa kertoa puutteista antaa mahdollisuuksia edetä organisaatiossa.

Muutoksen edetessä ei kannata unohtaa siihen osallistuvien henkilöiden palkitsemista. Palkitsemisen on todettu olevan hyvä kannustin, mutta siihen ei kannata panostaa liikaa aikaa esimerkiksi uusien palkitsemisjärjestelmien myötä, vaan se kannattaa mukauttaa olemassa olevien järjestelmien kanssa. Jos minkäänlaista järjestelmää ei ole olemassa, kannattaa se silloin rakentaa muutosprojektiin liittyväksi. Palkitsemisessa saa olla myös negatiivinen ulottuvuus. Jos muutoshanke jää tavoitteista, viivästyy tai epäonnistuu, se saa näkyä tulos- ja tavoitepalkkauksessa rajustikin. (Mattila 2007, ss. 176–181, Tuominen 1998, s. 316).



Palkitsemisessa kannattaa kuitenkin miettiä, millä palkitsee. Rahan käyttö motivoimisessa voi tuntua helpolta tavalta, mutta Lanning et al. (1999, s. 160) mukaan se voi olla yllättävän vaikeaa eikä tavoiteltua vaikutusta useinkaan saada. Tämä perustuu Maslowin tarvehierarkiaan eli yksilöillä on eroja, mutta sisäiset palkkiot kuten onnistumisen ilo on todettu hyvin vahvoiksi vaikuttajiksi ja niitä kannattaa käyttää hyväksi tarjoamalla sopivia haasteita ja mahdollisuuksia. Normaalisti palkka siis riittää motivoimaan työssä, mutta vain jos työntekijä kokee sen itse oikeudenmukaiseksi panokseensa nähden. (Viitala 2005, s. 248). Jos kuitenkin rahallinen palkitseminen päätetään toteuttaa, kannattaa se toteuttaa suuremmalle ryhmälle, koska liian pienten ryhmien palkitseminen johtaa usein osaoptimointiin ja oman ryhmän etujen ajamiseen. Yksikön tulos, taloudellinen mittari, olisi periaatteessa ainoa oikea palkkioperuste. (Lanning et al. 1999, s. 269).

Drucker (1999, s. 111) toteaa, että muutosten ja jatkuvuuden välinen tasapaino pitää sisällyttää myös palkitsemis- ja tunnustuksenantojärjestelmiin, koska organisaatio ei innovoi elleivät innovoijat saa palkintoja tai pääse ylenemään. Eli urakehitys on olennainen osa palkitsemista ja yrityksen jatkuvuutta.

#### **3.4.6 Vakiinnuttaminen ja muutostarpeen ylläpitäminen**

Mattilan (2007, s. 193) mukaan harmillisen moni muutos pysähtyy kuin seinään projektin loputtua ensimmäisten hyvien tulosten tullessa tai rahoituksen päättyessä. Tässä on vaarana, että siirrytään pikkuhiljaa vanhoihin tapoihin. Mattila pitää tässä vaiheessa hyvänä siirtää projektivaiheen henkilöitä käyttöönoton tukeen, perehdytykseen ja sisäiseen markkinointiin. Käyttöönottoa kun seuraa helposti vielä lastentautien ja häiriöiden aika. Vakiinnuttamisen aikana muutokseen kiinnitetyt voimavarat kannattaa siis ohjata uusiin haasteisiin, eikä pidä jäädä lepäämään laakereilleen. Muutosjohtajan täytyykin Druckerin (1999, s. 91) mielestä testata säännöllisin väliajoin jokaisen tuotteen, palvelun, prosessin, markkina-alueen, jakelukanavan, asiakkaan ja käyttötarkoituksen elinkelpoisuutta.

Ilman painetta, tarvetta tai innostusta muutos ei jatku. Huono kannattavuus saattaa olla riittävä paine muutosohjelman käynnistämiseksi, mutta se ei riitä kuin korkeintaan vuodeksi. Muutoksen tarpeet ja mahdollisuudet pitää nähdä tarpeeksi pitkälle, ainakin kolmeksi vuodeksi eteenpäin. Tähän päästään ”benchmarkkaamalla” jatkuvasti omaa ja kilpailijoiden toimintaa ja keksimällä uusia menetelmiä ja toimintatapoja. Kehittämisen innostus myös kasvaa, kun ensimmäiset tulokset tunnustetaan ja niistä annetaan tunnustusta. (Tuominen 1998, s.305).

Longenecker & Rienman (2007, s. 9) luettelevat seuraavia johtamisen tapoja, miten muutoksen saa pysymään:

- Aloita itse esimerkin näyttäminen.
- Näytä ihmisille muutoksen positiivinen puoli, jolla tapaa olet itse aloittanut asiat tekemään.
- Älä käytä pelkoa motivaattorina.
- Kouluta ja kehitä ihmisiä jatkuvasti suorittamaan uusia tehtäviä ja käyttäytymistä.
- Luo tukiryhmiä muutosta suorittaville tai sen läpikäyneille ihmisille. Toisten tuki ja kokemusten kuuleminen on tärkeää.
- Vaali vastuun ja kehityksen kasvattamista. Ihmisten täytyy tietää, että heidän tuloksiaan seurataan.
- Palkitse ja ylistä onnistumisia. Kiitoksilla tai palkkioilla. Mieluummin liian usein kuin harvoin.
- Käytä aina visuaalisia apukeinoja kun on mahdollista.

## 4. TUTKIMUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Aloitin työni Cramo konsernissa siirtokelpoisten tilojen yksikössä projekti-insinöörinä 1.11.2007 päätehtävänä kaluston hallinta. 2008 loppuvuodesta Cramo Instant Oy nimellä kulkeva tilapuoli fuusioitui sisaryhtiönsä Cramo Finland Oy:n kanssa. Cramon tilat yksikkö on erikoistunut yritysten ja julkisyhteisöjen vuokrattaviin toimitiloihin. Päätuotteina ovat erilaiset toimistot, koulut, päiväkodit, asuntolat ja sosiaalitilat, jotka toteutetaan siirtokelpoisilla tilaelementeillä. Tilaelementit koostuvat erilaisista yksittäisistä tai toisiinsa liitettävistä uretaani eristeisistä kopeista, pysyvärakenteisista vakioelementeistä, sekä täysin asiakasohjautuvista rakennuksista. Tehtaita on kaksi; Cramo Master Oy Leppävirralla ja Parmaco Oy Pyhäjoella. Parmaco valmistaa ja myy lisäksi teollisuushalleja. Cramo Master valmistaa ja toimittaa tilaelementtejä myös muihin pohjoismaihin, lähinnä Ruotsiin. Vuoden 2010 alusta myös tehtaiden osalta suoritettiin fuusio ja tehtaat yhdistettiin Cramo Production Oy:ksi.

Cramo Oyj:n päätoimialana on laite- ja konevuokraus, sekä siirtokelpoisten tilojen vuokraus ja myynti. Suomessa laite- ja konevuokraustoimintaa hoitaa Cramo Finland Oy:n 57 vuokraamopistettä ympäri maan ja tilaelementtivuokrausta hoitaa pääsääntöisesti Ylöjärvellä ja Tuusulassa toimivat tilat yksikkö, mutta myös vuokraamopisteiltä löytyy paljon lähinnä yksittäisiä työmaa- ja sosiaalitiloja, jotka palvelevat teollisuutta ja rakennusliikkeitä.

### 4.1 Cramo Group yleisesti

Cramo Group perustettiin 3. tammikuuta 2006, kun kaksi Euroopan johtavaa vuokrausyritystä, suomalainen Rakentajain Konevuokraamo ja ruotsalainen Cramo yhdistivät liiketoimintansa. Molempien yritysten juuret ovat 50-luvulla. Vuoden 2006 marraskuuhun asti Cramo toimi Suomessa Rakentajain Konevuokraamo -nimen alla, mutta yhtiökokouksessa 24.11.2006 enemmistön päätöksellä nimi päätettiin koko konsernin kattavasti vaihtaa Cramoksi. Konsernin emoyhtiö Cramo Oyj on noteerattu Helsingin pörssissä.

Rakennus- ja maanrakennusyrityksille sekä teollisuuden ja julkisen sektorin asiakkaille tarjotaan Cramo – tavaramerkin alla vuokrattavaksi työmaapalveluita, koneita ja muuta kalustoa sekä siirtokelpoisia tiloja erilaisiin tarpeisiin sopeutettujen vuokratkaisujen kautta. Asiakkaina on myös paljon yksityishenkilöitä. Vuokrauspalvelut vähentävät

asiakkaiden pääomasidontaa ja takaavat heille oikean kaluston oikeaan aikaan. Tuotevalikoima on jaettu viiteen tuoteryhmään: rakennuskoneet, maanrakennuskoneet, nostimet/trukit, rakennustyömaiden infrastruktuuri ja siirtokelpoiset tilat.

80 prosenttia konsernin liikevaihdosta tulee Suomesta ja Ruotsista. Konsernilla on toimintaa myös Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä, Puolassa, Tsekin tasavallassa ja Slovakiassa. Yhteensä yli 250 toimipistettä ja -paikkaa tarjoavat asiakkaille n. 190 000 koneesta ja laitteesta koostuvan tuotevalikoiman ja vuokrausvaihtoehtoja, joita voidaan soveltaa paikallisen kysynnän mukaan. Toiset toimipisteet ovat suuntautuneet erityisesti huoltoon ja toiset, kaluston keskittämispisteiksi kutsutut toimipisteet, vuokraavat raskaampia ja enemmän pääomaa vaativia koneita, joita voidaan helposti liikutella eri markkinoiden välillä.

Konsernin sisällä on myös esimerkiksi projektivuokraukseen ja rakennustyömaan infrastruktuuriin liittyviä erikoisresursseja. Suuren maantieteellisen levinneisyytensä ansiosta Cramo voi yhdistää toisiinsa paikallisyrittäjien omistautumisen sekä suuryrittäjien vahvuudet.

## **4.2 Cramo Finland Oy, Tilat**

Cramon siirtokelpoisten tilojen historia on monivaiheinen ja sen alku sijoittuu vuoteen 1978, josta alkaen se on toiminut erilaisilla toiminimillä kuten Tilaelementtien myynti ja vuokraus Oy, Asikainen, Koskenkorva ja Kotakorpi Oy, Tilamentti Oy, Koppipörssi ja Tilamarkkinat Oy. Tilamarkkinat-yhtiöllä on ollut lisäksi osakkuusyhtiöinä Suomen Tähtivuokraus Oy ja Suomen Projektivuokraus Oy. Alun perin yhtiöllä ei ollut omaa tuotantotoimintaa laisinkaan, mutta vuosien saatossa seuraavia yrityskauppoja tuotantolaitoksista on toteutettu: vuonna 1994 Master Tilamentit Oy, vuonna 1997 Parmaco Oy ja vuonna 2000 Suomen Ykköstilat Oy. Tällä hetkellä tehtaista on jäljellä Parmaco Pyhäjoella ja Master Leppävirralla Suomen Ykköstilojen lopetettua toimintansa tilauskannan pienentyessä vuonna 2005. Vuoden 2010 alusta lähtien Parmaco ja Master fuusioitiin yhdeksi yhtiöksi Cramo Production Oy:ksi.

Joulukuussa 1999 Rakentajain Konevuokraamo Oy solmi sopimuksen Tilamarkkinat-yhtiöiden 29 enemmistöosakkaan kanssa osakkeiden vaihtamisesta RK:n osakkeisiin. Kesäkuussa 2000 Rakentajain Konevuokraamo oli hankkinut 100 % yhtiön osakkeista ja Tilamarkkinat poistettiin pörssilistauksesta. Toiminta kuitenkin jatkui lähes entisellään suorien synergiaetujen ollessa varsin vähäisiä. Suurempia muutoksia aiheutui vasta RK-konsernin fuusioituessa Ruotsalaisen Cramo-konsernin kanssa loppuvuonna 2006, jonka jälkeen yhteisen ilmeeseen tähtäävän strategian perusteella

päätettiin myös Tilamarkkinoiden nimi muuttua 1.4.2007 Cramo Instant Oy:ksi Ruotsalaisen sisaryhtiön mallin mukaan.

Kuten yrityksen värikkästä historiasta voi todeta, suuret muutokset ovat olleet läsnä useaan otteeseen. Fuusioita sekä yritysostoja on tapahtunut aina muutaman vuoden välein. Lisäksi mielenkiintoiseksi tutkimuksen kannalta aiheen tekee se, että organisaatiosta löytyy monta henkilöä, jotka ovat olleet toiminnassa mukana lähes alusta alkaen. Nämä henkilöt ovat siis kokeneet muutoksen vaikutukset eri ikä- ja elämänvaiheissa, ja heidän haastattelut antavat varmasti paljon näkemystä käytännön tuntemuksista ja toimenpiteistä.

#### **4.2.1 Fuusio muutosten alullepanijana**

Vuoden 2008 aikana Cramo Instantin ja Cramo Finlandin välillä aloitettiin neuvottelut koppikaluston yhdistämisestä tehokkuuden kasvattamiseksi. Aluksi pelkästään kalusto oli tarkoitus siirtää Cramo Instantin hallintaan, mutta lopputuloksena kuitenkin päädyttiin, että on järkevintä yhdistää organisaatiot saman nimen alle meneillään olevan ”One Cramo” konseptin mukaan. Vuoden 2009 alusta kaikki Instantin työntekijät siirtyivät Cramo Finlandin palvelukseen ja kalustosta tuli yhteistä.

Näin voitiin palvella asiakkaita kaikilla tuotteilla samana Cramo organisaationa, josta vanha Cramo Instantin henkilöstö otti hallintaan kaikki tilaelementit ja myös Cramo Finlandin pääkaupunkiseudun työmaatiloista vastaava henkilöstö yhdistettiin samaan tilat tulosityksikköön. Toimenpiteen ajatuksena oli se, että Instantilla oli valmiit työkalut ja tarkat toimintamallit siirtokelpoisten tilojen hallintaan ja vuokraukseen, joiden ansiosta kaluston käyttöaste on yleisesti ollut hyvin korkea. Cramo Finlandin tilojen käyttöaste on taas ollut huomattavasti alhaisempi, ja lisäksi koppeja vuokrataan hajautetusti ympäri pisteiden ja niiden kontrollointi on välillä epäselvää. Tarkoituksena on siis tehdä asiakkaalle helpoksi koko projektikaluston vuokraus yhden yhteyshenkilön kautta organisaatorakennetta muuttamalla, kun aiemmin tilatarpeen ilmaantuessa asiakkaan piti ottaa erikseen yhteyttä Ylöjärven myyntiin.

### **4.3 Tilaelementtivuokraus toimialana**

Vuokratarkaisu on vaihtoehto rakentamiselle ja omistamiselle, koska se ei sido pääomaa ja näin yritykset voivat keskittyä ydinliiketoimintaansa. Tilaelementit rakenteena on nopea pystyttää, koska ne tehdään tehtaalla lämpöisissä ja tasalaatuisissa työoloissa lähes valmiiksi. Elementti voi olla joko kiinteän rakennuksen määräykset täyttävä talon osa tai yksittäisenä tilana toimiva niin sanottu parakki, joita voidaan tarpeen mukaan

liittää toisiinsa muodostaen suuremman kokonaisuuden. Paikan päällä riittää vain elementtien nostaminen etukäteen valmiiksi tehdyille pohjille, toisiinsa liittäminen ja kytkeminen LVIS-verkostoon. Kalustoa Cramolla on Suomessa kappalemääräisesti noin 6900 kooltaan  $15\text{-}50\text{m}^2$  per elementti, keskimääräisen koon ollessa noin  $25\text{m}^2$ .

Siirtokelpoiset tilat ovat nopea keino reagoida markkinoiden tai väestöjakauman muutoksiin. Yritykset saattavat tarvita hyvinkin äkillisesti lisää tilaa suurina tilauksina varten ja tilantarve saattaa muuttua kesken projektin. Julkisella sektorilla, etenkin kasvukunnissa saattaa ilmaantua tarvetta uusille päiväkotien, koulu- tai vanhustenhoitopaikoille. Lisäksi tänä päivänä on huomattavissa vanhempien palvelulaitosten rapistuminen ja home-ongelmat, joihin tarvitaan väliaikaista tilaa korjausten ajaksi. Näiden osalta markkinatilanne näyttää suotuisalta hyvinkin pitkälle ajalle Cramon näkökulmasta, pisimpien vuokra-aikojen ollessa jopa 25 vuotta. Toinen markkinasegmentti on taas rakennusteollisuus, joka vuokraa työmaille väliaikaisia toimisto- ja sosiaalityiloja. Projektit ovat pääsääntöisesti pieniä, mutta väliin mahtuu muutamia suurempiakin hankkeita kuten Kaukaan Voiman biovoimalaitoksen työmaa Lappeenrannassa ja Suomen toistaiseksi suurin rakennusprojekti Olkiluoto 3 ydinvoimalaitos, jossa on yli  $20.000\text{m}^2$  Cramon toimittamaa väliaikaista toimisto- ja työmaatilaa.

Siirtokelpoisten rakennusten ja tilojen valmistajat ja/tai markkinoijat voi Suomessa laskea melkein yhden käden sormin. Varsinkin suuremmissa pitkäaikaikäskäyttöön tarkoitetuissa rakennuksissa suora kilpailu on varsin vähäistä. Tosin markkinoille on ilmaantunut viime vuosina uusia yrittäjiä ja kilpailua on jonkin verran alkanut esiintymään, mutta Cramo on ainakin vielä tällä hetkellä pystynyt pitämään asemansa markkinajohtajana. Tämä kuitenkin pätee pääsääntöisesti julkisella sektorilla, jossa kilpailutuslainsäädännöstä huolimatta Cramo on monesti ainoa tarjoaja. Rakennus- ja teollisuussektorilla taas kilpailua on enempi, joka on yksi suurin syy keskittää työmaatilat ja palvelut yhdeksi kokonaisuudeksi.

#### 4.4 Tavoitteelliset synergiaedut

Yrityksen tulevasta toimintasuunnasta päätettäessä on erityisen tärkeää pitää jatkuvasti mielessä synergian tarve, sillä oman alan ulkopuolella seikkailemiseen sisältyy suuri riski, minkä osakkeenomistajat varsin pian havaitsevat. Kokemukset ovatkin osoittaneet, että ilman synergian tuomia etuja se on vain harvoin kannattavaa. (Harvey-Jones 1991, s.40). Cramon tapauksessa koppikaluston yhdistämisen tavoitteena oli keskitetty hallinta ja laskutus Ylöjärveltä, jonka seurauksena myös tuoteryhmän kustannukset ja tuotot pystyttäisiin näkemään kokonaisuutena ja täten helpottaa raportointia konserniin päin. Siirtokelpoiset tilat ovat olleet Cramolle aina hyvin

tuottoisa ja suhdannevaihteluille vakaa tuoteryhmä pitkien vuokrasopimusten vuoksi. Kysyntä on pysynyt myös hyvin korkealla ja uuteen kalustoon investoitiin 2008–2009 välisenä aikana määrällisesti noin 20 % lisää, eli lähes 1400 moduulia. Myös 2009 laman aikaan ainoat investoinnit mitä konsernissa toteutettiin, koskivat tilaelementtitoimintaa ja sama näyttäisi jatkuvan vuoden 2010 edetessä.

Konevuokrauksen puolella hallinnoitavat niin sanonut 7-sarjan kopit ovat kuitenkin olleet tilat yksikön hallinnoinnin ulkopuolella eri atk-järjestelmässä, ja tämä haltuunotto nähtiin myös mahdollisuutena uusien investointien sijaan. Lisäksi kokonaisvaltainen palveluiden ja tuotteiden myynti teollisuuden ja rakentamisen projekteille nähtiin mahdollisuutena, eli asiakas saa koneet, tilat ja palvelut samassa paketissa eikä hänen tarvitse asioida esimerkiksi Ylöjärven tilat yksikön kanssa erikseen vuokratakseen projektille tiloja. Tämä tarkoitti organisaatorakenteen muuttamista 2009 aikana, sekä tiiviimpää sisäistä yhteistyötä kone- ja laitevuokrauksen kesken. Seuraavassa taulukossa on esitetty johtoryhmän näkemys tärkeimmistä synergiaeduista (lähde; Cramo synergy study 15.4.2008):

Potential synergy area	Ease-of-implementation	Synergies (€)	TOTAL	RANK
<b>Cross-selling potential</b>	3	7	10	TOP 5
<b>Full range of product combinations for larger projects in the Construction and Industry segments</b>	1	8	9	TOP 5
Sourcing	0	0	0	
<b>Maintenance</b>	4	4	8	TOP 5
On-site services	0	0	0	
Logistics	2	2	4	
Depots	0	0	0	
<b>Combined product pool</b>	4	5	9	TOP 5
Portfolio rationalization	0	0	0	
Utilization of shared facilities	4	2	6	
Reduced overhead	3	2	5	
<b>Co-operations on organizational level (common staff)</b>	3	8	11	TOP 5
Shared IT systems	3	2	5	
Shared HR and training	4	1	5	
Eliminations of duplication	0	0	0	
<b>Fill in the green cells.</b>	Ease-of-implementation range 1-5 (1=difficult, 5= easy)	Synergies range 1-10 (1=low savings, 10=high savings)		

## 4.5 Mahdolliset ongelmat

Kuten jo tämän työn johdannossa mainittiin, fuusiossa on kyse kahden ulkoisesti samalta näyttävän vuokraustoiminnan yhdistämisestä yhden yksikön hallintaan. Sisäisesti toiminta on kuitenkin hyvin erilaista. Ylöjärven tilat yksikön asiakkaita ovat pääsääntöisesti kaupungit, kunnat ja muut julkisyhteisöt sekä väliaikaisia toimitiloja tarvitsevat yritykset. Näiden tilatarpeet ovat yleensä suuria satojen jopa parin tuhannen neliön kohteita useaksi vuodeksi ja kalustona käytetään niin sanottua 9-sarjaa, jota on vuosien saatossa hankittu pohjaratkaisuiltaan juuri kyseisiä käyttötarkoituksia ja tarpeita silmällä pitäen. Vuokraamopisteiden ja Tuusulan työmaatilojen asiakkaina taas ovat pääsääntöisesti teollisuus ja rakennusliikkeet, joiden tarpeet ovat lähinnä yksittäisiä tai muutamia työmaakoppeja projektiluonteisesti määrittelemättömäksi ajaksi. Vuokrakalustona näille on hieman kooltaan pienempi 7-sarjan koppikalusto, joka pitää sisällään paljon sosiaalitiloja pukukaapeilla, suihkuilla, kuivauskaapeilla ja wc:llä. Myös tilojen kunto on yleisesti huonompaa käyttötarkoituksesta johtuen. Lisäksi ikääntyvää kalustoa on paljon, jota ei voi käyttää muunlaisessa kuin juuri työmaakäytössä.

Kaluston erilaisuuden lisäksi niiden vuokraus on hoidettu eri tavalla. Tilat yksikön kalusto on hoidettu keskitetysti Ylöjärven konttorilta. Tuotteita on markkinoitu ottamalla asiakkaisiin etukäteen yhteyttä, tehty asiakaskäyntejä ja hoidettu vuokrasopimukset puhelimitse, sähköpostitse ja faksilla. Vuokrasopimukset ovat yleensä olleet pitkiä ja ehdot määritelty hyvin tarkkaan muun muassa irtisanomisten ja jatkamisten osalta. Asiakkaiden tarpeet eivät myöskään ole yleensä niin akuutteja, vaan esimerkiksi kuukauden päästä tarvitaan tiloja vuodeksi. Tämän takia kaluston käytön suunnittelulla on ollut keskeinen rooli toiminnassa. Myös tieto milloin kalustoa vapautuu, on yleensä hyvissä ajoin tiedossa. Juuri tämä ennakkoon suunnittelun ja optimoinnin mahdollisuus on pitänyt käyttöasteen hyvin korkealla, eikä kirjoittajan kokemusten mukaan yhdestäkään projektista ole suoranaisesti kieltäydytty sopivien tilojen saatavuuden vuoksi. Konevuokraamot ovat taas hoitaneet koppien vuokrauksen asiakkaiden tullessa tiskille asioimaan. Vuokraamot vuokraavat sitä, mitä pihalta löytyy ja asiakas palauttaa tilan, kun tarve on päättynyt. Ja tähän rakennuspuolen asiakkaat ovat myös tottuneet. Tässä onkin fuusion yksi ongelma, kuinka kyseinen toiminta pystytään hallinnoimaan keskitetysti, jotta synergiaetuja jossain vaiheessa syntyisi. Selvää on, että ajatusmaailman, käytäntöjen, tietotekniikan ja monen muun asian on muututtava. Kysymys kuuluukin, kuinka muutosjohtaminen on toteutettava, että tavoiteltuihin synergiaetuihin päästäisiin jonakin päivänä?



## 4.6 Saavutetut synergiaedut

Cramo Finland ja Cramo Instant fuusioituivat vuoden 2008 vaihteessa silloin julkaistun ”One Cramo” konseptin mukaan. Tarkoituksena oli kokonaisvaltaisen palvelun tarjoaminen asiakkaille myös tilaelementtien osalta. Tätä ennen vuokraamopisteet toimivat lähestulkoon itsenäisesti koppivuokraukseen liittyvissä asioissa tai pyysivät asiakasta kääntymään Ylöjärvellä toimivaan Cramo Instantin puoleen omien resurssien puuttuessa. Nähtiin, että tämä saattoi johtaa asiakkaan siirtymisen kilpailijan pisteelle, josta hän sai tarvittavat tilat henkilökohtaisesti asioimalla.

Kaluston yhdistämisessä kuitenkin ilmaantui ongelmia heti alkuvaiheessa. Kalusto oli kahden eri ohjelman tietokannassa, vuokraamopisteiden käyttämässä Kovussa ja tilapuolen käyttämässä Navisionissa. Lisäksi aiemmin Instantin hallinnoimia 7-sarjan koppeja oli luovutettu Finlandin käyttöön, joten osa kalustosta oli molemmissa tietokannoissa ja aiheutti erilaisen numerointitavan takia päällekkäisyyksiä ja sekaannuksia. Manuaalisen työn ja ohjelmistoyrityksen avulla tietokannat saatiin jollakin tapaa yhdistettyä, ja syksystä 2008 sopimukset ja laskutus alettiin hoitaa keskitetysti tilat tuotelinjan kautta. Pieniä sopimuksia syntyi paljon ja tämä työllisti valtavasti Ylöjärven pientä organisaatiota. Lisäksi kustannusten kohdistamisesta ja laskutuksen eriaikaisuudesta syntyi ongelmia, joten noin puolen vuoden kokeilun jälkeen päätettiin pistää homma jäihin ja antaa pisteille taas oma vastuu vuokraamistaan kopeista. Katse siirtyi tulevaisuuteen ja koko ajan kehitteillä olevaan Rental ERP-ohjelmistoon, jonka kriteereiden määrittämiseen myös kirjoittaja osallistui kesällä 2009 Ruotsissa pidetyissä workshopeissa.

Kaluston yhdistämisen yritys ei kuitenkaan ole mennyt aivan hukkaan. Kontaktit vuokraamopisteiden ja tilat yksikön välillä lisääntyivät suuresti, koska enää ei nähty toisia niin sanotusti ulkopuolisina vaan toimittiin samana organisaationa. Etenkin Tuusulan työmaatilojen henkilöstön liittäminen tilat yksikön alaisuuteen on lisännyt yhteistyötä suuresti. Yhteistyö ja viestinnän lisääntyminen ovatkin tärkeässä asemassa, jotta tulevaisuudessa synergia saadaan vietyä loppuun asti. Lisäksi kokeilu näytti ne ongelmakohdat, mitkä pitää jatkossa ottaa entistä tarkempaan tarkasteluun.

## 5. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä yhdistämään teoriaa ja käytäntöä toisiinsa case tapaukseen soveltuvien osien. Teoriaosuudessa on sekä yleistä asiaa muutoksesta ja sen johtamisesta, sekä yksityiskohtaisempia asioita, jotka soveltuvat fuusiossa tähän mennessä esiintyneisiin ongelmiin tai onnistumisiin. Teorian avulla myös muodostetaan analyysin pohjana oleva sähköinen muutokysely, jolla selvitetään henkilöstön mielipiteet organisaation muutoksista ja johtamistavoista. Tutkimus tehdään yleisellä tasolla koko henkilöstölle ja yksi osio siitä käsittää pelkästään 7- ja 9-sarjan koppelikaluston synergiaprojektissa mukana olleita.

### 5.1 Kyselytutkimus

(LIITE 2.) Kyselyä laadittaessa pyrittiin teoriasta poimimaan kaikki oleelliset kompastuskivet, mihin muutokset yleensä kaatuvat. Kyselystä pyrittiin tekemään melko tiivis, jotta kynnys vastaamiseen olisi mahdollisimman alhainen. Kysely jakaantuu neljään alueeseen, jotka ovat:

1. Muutokset ja niiden toteutus Cramossa yleisesti
2. Omat kokemukset
3. Viestintä
4. Koppelikaluston hallinnoinnin yhdistäminen

Lisäksi lopussa kysytään taustatiedot, joiden avulla pystytään ristiintaulukoimaan vastaukset eri alueen, toimenkuvan tai tuotelinjan mukaan ja tarkastelemaan onko näissä suuria eroavaisuuksia. Kysely toteutettiin selainpohjaisella webropol – ohjelmalla ja lähetettiin helmikuussa 2010 kaikkiin Cramon Suomalaisiin sähköpostiosoitteisiin. Asteikkona kyselyssä päätettiin käyttää valintaa yhdestä viiteen, jossa yksi tarkoittaa ”ei pidä lainkaan paikkaansa” ja viisi ”pitää täysin paikkaansa”. Vastaaminen oli anonyymiä, jotta ihmiset voisivat vapaammin ilmaista mielipiteensä. Uusintakierros toteutettiin vastausajan päätyttyä reilun kahden viikon jälkeen ensimmäisestä lähetyksestä.

Kyselyyn vastasi yhteensä 110 henkilöä, joka tilinpäätöstiedoissa olevasta 492:sta henkilöstä tarkoittaa reilun 22 prosentin vastaajamäärää. Tulos on kohtuullinen ottaen huomioon, että monella vuokraamotyöntekijällä ei ole omaa sähköpostiosoitetta tai

pääsyä tietokoneelle. Tuloksia tarkastellessa vastausmäärä näyttäisi riittävältä, koska vastauksissa on selkeästi havaittavissa yhteneväisyyksiä mielipiteissä. Positiivinen asia oli myös suuri vastausmäärä avoimiin kysymyksiin, joista tulee vapaalla sanalla ilmi paljon erilaisia mielipiteitä yksittäisistä asioista.

### 5.1.1 Muutokset ja niiden toteutus Cramossa yleisesti

Ensimmäisen osion tarkoituksena on kartoittaa yleistä mielipidettä, kuinka työntekijät ovat kokeneet muutokset ja niiden toteutukset. Saatteessa avattiin kyselyn taustoja seuraavasti: ”Cramo Finlandilla on viimeisen parin vuoden aikana toteutettu paljon erilaisia toimenkuvia ja organisaatiomuutoksia, sekä on tullut voimaan uudet aluerajat, joiden mukaan on määritelty uusia vastuualueita. Yksi suurimmista kehitysprojekteista on yhteisen Rental -ohjelman luominen koko Cramon käyttöön. Lisäksi muita pienempiä ja paikallisia kehitysprojekteja on toteutettu, unohtamatta asiakaspalvelukampanjoita ja henkilökunnan kouluttamista. Taantuman tuomat säästötoimenpiteet ja yksiköiden ulkoistamiset ovat viime vuonna vaikuttaneet lähes jokaisen cramolaisen työhön.” (LIITE 2.)

Kysymysten laadinnassa käytettiin hyväksi teoriassa esiintyneitä ratkaisuja kuinka muutoksia pitäisi johtaa, sekä yleisimpiä ongelmia mihin muutosprojektit kaatuvat. Näiden pohjalta kysyttiin, minkälainen näkemys ihmisillä on Cramon toimintatavoista. Kuten Walkerin et al. (2007, s. 765), Mattilan (2007, s. 48) ja Fordin et al. (2002, s. 11) mukaan voidaan todeta, kyynisyys ja aikaisempiin muutostilanteisiin liittynyt kielteinen stressi ovat vahvimpia muutosvastarinnan aiheuttajia, ja ne johtuvat yleensä aikaisemmista epäonnistuneista muutoksista. Siksi on tärkeää selvittää menneisyyden mielikuvat, jotta osataan varautua paremmin tulevaisuuden muutoksiin.

Kysymyksissä tiedusteltiin seuraavia asioita:

- Muutosten määrä
- Perusteet muutoksille
- Suunnitelmallisuus
- Vastuuttaminen
- Aikataulujen realistisuus
- Koulutus
- Tavoitteiden selkeys
- Henkilöstön huomiointi
- Toteutusten onnistuneisuus
- Palkitsemisjärjestelmä
- Tulevaisuuden näkymät

Osion lopussa on vielä mahdollisuus kirjoittaa avoimeen kenttään mielipiteitä ja kehitysehdotuksia esimerkiksi jos jokin asia on mennyt hyvin tai jostakin on huomautettavaa.

### **5.1.2 Omat kokemukset**

Toisen osion tarkoituksena on erotella yleinen mielikuva ja keskittyä omiin kokemuksiin niissä muutosprojekteissa, joissa kukin vastaaja on ollut jollakin tapaa osallisena. Kysymykset ovat samantyyllisiä kuin ensimmäisessä osiossa, mutta enemmän henkilökohtaisella tasolla. Tällä on tarkoitus selvittää, kuinka huhupuheet muutoksista poikkeavat itse koetusta ja onko vastaaja kokenut muutoksista esimerkiksi hyötyä, uhkaa tai lisääntyntä stressiä. Lopussa on myös mahdollisuus ilmaista aiheesta vapaalla sanalla.

### **5.1.3 Viestintä**

Viestintä on teorian mukaan erittäin keskeisessä asemassa muutosten onnistumisessa, joten tästä on perustellusti hyvä esittää kysymykset erillisenä osiona. Kysymykset käsittävät viestinnän määrää ja laatua, sekä niissä korostetaan esimiehen asemaa tiedonantajana muutostilanteissa. Myös tämän osion lopussa on annettu mahdollisuus ilmaista mielipiteensä vapaasti.

### **5.1.4 Koppikaluston hallinnoinnin keskittäminen**

Viimeinen osio on suunnattu niille, jotka ovat jollakin tapaa olleet mukana 7- ja 9-sarjan koppikaluston synergiaprojektissa. Henkilöitä ei tietävästi ole kovin montaa, joten vastausmäärä jäänee melko pieneksi. Kyseiset henkilöt kuitenkin kuuluvat projektin toteuttamisen ydinryhmään, joten saadut vastaukset ovat kehityksen kannalta tärkeitä. Kyselyyn kirjoitettiin aiheeseen johdatteleva saate seuraavasti, jotta kukin vastaaja voi arvioida onko ollut projektissa mukana edes sivuavasti: ”Ylöjärvellä toimiva Tilat tuotelinja on ollut Cramolle tuottoisa ja suhdannevaihteluille vakaa yksikkö pitkien vuokrasopimusten sekä julkisen sektorin korkean kysynnän vuoksi. Vuoden 2008 aikana Cramo Finland ja Instant aloittivat neuvottelut 7- ja 9-sarjan hallinnoinnin keskittämisestä ja vuoden 2009 alun fuusion jälkeen alkoi käytäntöön pano.

Toteutus ei kuitenkaan ole ollut niin suoraviivainen mm. erilaisten asiakkaiden, käytäntöjen ja järjestelmien takia. Tulevalla Rental ohjelmistolla tulee olemaan tärkeä

rooli kalustonhallinnassa”. Mikäli vastaaja näkee olleensa osallisena projektissa, siirtyy hän vastaamaan kysymyksiin projektia koskien. Mikäli taas ei, lomake hyppää loppuun taustatietojen kyselyihin.

Synergiaprojektia koskevissa kysymyksissä tiedustellaan, mitä mieltä vastaaja on uudistuksesta verrattuna vanhaan toimintatapaan ja uskooko sen läpiviennin onnistumiseen. Lisäksi kysytään joitain samoja asioita kun aiemmilla sivuilla, mutta vain tätä projektia koskien. Näitä ovat muun muassa suunnitelmallisuus, esimiehen tuki ja viestintä. Lopussa on jälleen mahdollisuus avoimeen vastaukseen.

### **5.1.5 Taustatiedot**

Taustatiedoissa kysytään asemaa organisaatiossa, toimialuetta sekä tuotelinjaa. Näihin vastaaminen päätettiin jättää viimeiseksi, jotta vastaaja ei heti alkuun tuntisi olevansa kohdennettavissa, koska kysely toteutetaan anonyyminä. Siksi myös näihin vastaaminen on vapaaehtoista, vaikkei sitä erikseen mainita.

Näiden tietojen perusteella pystytään tuloksia ristiintaulukoimaan ja vertaamaan poikkeavatko vastaukset esimerkiksi aseman tai tuotelinjan perusteella ja onko esimerkiksi viestintä toiminut yhtä hyvin eri alueilla.

## 6. TULOKSET

Tässä osiossa käydään läpi kyselyn tulokset aihealueittain ja kysymyksittäin vastauksia lyhyesti analysoiden, sekä lopuksi tarkastellaan syntykö eroja vastaajien välillä ristiintaulukoiden tulokset tuotelinjojen ja aseman mukaan. Lisäksi lopussa on tulosten empiiristä analyysiä verrattuna kirjoittajan havainnointeihin ja mielipiteisiin projektin aikana. Tuloksia käytiin läpi huhtikuun 1. päivä 2010 Ylöjärvellä Tilat – tuotelinjan johtoryhmän kanssa, ja niistä laitettiin raportti yrityksen intranet sivuille kaikkien nähtäväksi. Raportti laitettiin sellaisenaan, koska tuloksia läpikäydessä tultiin teorian avittamana siihen johtopäätökseen, että avoimuus on tärkeä osa organisaation viestintää. Tästä tulikin kiitokset muutamalta työntekijältä heti julkistamisen jälkeen.

### 6.1 Muutokset ja niiden toteutus Cramossa yleisesti

Vastaathan saamaasi kuvaan yleisesti Cramossa: (1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = pitää täysin paikkaansa).

Vastaajien määrä: 110

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutoksia on ollut mielestäni liian paljon	5	8	28	42	27	3,7	4
Muutoksia on ollut mielestäni liian vähän	33	38	31	5	3	2,2	2

Nämä kysymykset ovat toisiaan täydentäviä, jonka näkee myös keskiarvoista. Tulokset eivät ole yllättäviä, koska muutoksia organisaatiossa on ollut normaalia enemmän viimeisen vuoden sisään. Mediaanit eivät kuitenkaan ole äärilaidoissa joten voidaan todeta, että muutosten määrä on ollut kuitenkin siedettävällä tasolla.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutokset ovat olleet perusteltuja	11	38	35	18	8	2,8	3

Pääsääntöisesti näyttäisi, että muutokset ovat jokseenkin perusteltuja, vaikka keskiarvo painottuu hieman kolmosen alle.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutokset on toteutettu suunnitelmallisesti	32	41	29	7	1	2,1	2

Tässä korostuu teorian osalta suunnitelmallisuuden tärkeys, joka selkeästi on vastaajien mielestä ollut keskimääräistä heikompaa, eli parannettavaa on.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutosvaiheen vastuut on jaettu selkeästi	25	47	24	13	1	2,3	2

Myös tässä vastaukset painottuvat kakkosen tuntumaan, eli vastuuttaminen ei ole ollut selkeää.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutosten aikataulut ovat olleet realistisia ja ne on voitu toteuttaa työajalla muiden töiden ohella	27	42	33	4	4	2,2	2

Muutosten paljous heijastuu suoraan niiden toteutuksessa käytettävään aikaan, jota ei selkeästi ole ollut vastaajien mielestä aina tarpeeksi, vaikkakin kolmannes on vastannut neutraalisti. Muutokset kuitenkin ovat yleensä ylimääräistä työtä normaalin päivätöön lisäksi ja niille annetaan tiukat aikataulut jotta ne tulee tehtyä. Siksi vastaukset eivät ole sinänsä yllättäviä. Tässä kannattaa huomioida Kotterin (1996) muutosprosessin johtamisen ensimmäinen kohta; luo muutoksille kiireen ja välttämättömyyden tuntu.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Koulutusta muutokseen on järjestetty tarpeeksi	32	43	24	9	2	2,1	2

Koulutusta on jonkin verran organisaatiossa järjestetty muun muassa johtamisen osalta, mutta muutosten toteuttamisia varten selkeästi kaivataan jonkinlaista perehdyttämistä.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutosten tavoitteet on pääasiassa hyvin saavutettu	13	38	40	16	3	2,6	3

Vastaukset painottuvat neutraaliin, josta voidaan todeta, että tavoitteet ovat ainakin osittain saavutettu.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Henkilöstön näkökanta on huomioitu muutoksissa	42	38	21	7	2	2	2

Tulos ei ole yllättävä, koska muutoksilla pyritään lähes aina parempaan tehokkuuteen, jotka taas vaativat henkilöstöltä suurempia ponnisteluja normaalityön lisäksi. Tällöin helposti ajattelee, että työntekijän huomiointi on jätetty tehokkuuden tavoittelun varjoon, etenkin jos muutoksia ei ole tarpeeksi hyvin perusteltu ja minkäänlaista palkkiojärjestelmää ei onnistumisista ole olemassa.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutokset on toteutettu loppuun asti	26	37	29	13	5	2,4	2

Tässäkin tulee suunnitelmallisuuden puute esiin. Muutoksia on aloitettu paljon, mutta melko harva on onnistuttu viemään loppuun saakka. Toisaalta, esimerkiksi monta viimeisen vuoden aikana aloitettua muutosta on vielä kesken.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutoksista on syntynyt pysyviä käytäntöjä	8	31	39	28	4	2,9	3

Tässä vastaukset painottuva melko keskipaikkeille ja nelosessa on myös paljon vastauksia, joka on positiivinen asia verrattuna aikaisempiin vastauksiin. Eli selkeästi monet muutokset ovat sittenkin onnistuneet.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Palkitsemisjärjestelmä tukee muutosten läpivientiä	66	19	17	6	2	1,7	1

Palkitsemisjärjestelmä puuttuu.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Johdon yleisin syy toteuttaa muutoksia on osakkeenomistajien tyytyväisyys	4	12	30	22	42	3,8	4

Tämä on teoriantakin mukaan yleinen ajatusmalli, joka pitää myös tässä tapauksessa paikkaansa.



	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Cramon yrityskulttuuri on mielestäni myönteinen muutoksille (Yrityskulttuurilla viitataan yrityksen käyttäytymisnormien, arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden muodostamaan kokonaisuuteen)	16	26	51	12	5	2,7	3

Vastaukset painottuvat neutraaliin, joka on kohtalaisen hyvä asia. Yritystä ei siis koeta täysin kankeaksi muutoksille.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Asiakaspalvelu on parantunut muutosten myötä	23	31	36	17	3	2,5	3

Tähän todennäköisesti vaikuttavat YT-neuvotteluiden lomautukset, joiden takia asiakaspalvelu on kärsinyt jonkin verran. Kolmannes on kuitenkin neutraalilla kannalla ja lähes neljännes on asiakaspalvelun parantumisen kannalla.

### 6.1.1 Avoimet vastaukset

Vastauskenttään pyydettiin kirjoittamaan omia mielipiteitä tai kehitysehdotuksia muutoksista Cramossa, esimerkiksi jos jokin tietty asia on mennyt hyvin tai huonosti. Vastauksia tähän osioon tulikin kiitettävän paljon:

Vastaaajien määrä: 31

- Mikä ihmeen Rental-ohjelma?
  - Bonusten poisveto oli aika ikävä temppu, etenkin kun tehdään tuotelinjan paras tulos kautta aikojen. Ei motivoi kauheasti, etenkin kun kaikkia muita "etuuksia" myös kiristeltä. Tilanteen ymmärtäen tämän kyllä kestää. Nousukautta odotellessa.
  - TIEDOTTAMINEN MUUTOKSISTA PUUTTEELLISTA
  - pitäisi olla selkeä kaavio kuka kääntää ja ketä koska nyt kaikki pomottaa kaikkia.
  - Muutoksia tehty niin nopeasti, että muutosten seurauksia (negatiivisia/positiivisia) ei pystytä seuraamaan. Seuraava muutos on tulossa, kun edellisiääkään ei ole saatu vielä toimimaan.
  - Mikähän palkitsemisjärjestelmä? ketä palkitaan?
  - Palkkiojärjestelmä? Mikä se on? En tiedä että Cramolla olisi palkkiojärjestelmää, tai en ole ainakaan sellaista nähnyt ja kun sellaista on ehdotettu "se ei oikein ole mahdollista..."?
- En ole muutos vastainen ihminen, oikeastaan tarvittaisiin paljon muutoksia ja paljon toimenpiteitä, jotta tilanne saataisiin paikattua.?
- Mutta osa muutoksista joita nyt on tehty, irtisanomiset, työtehtävien jako yms. on joissain kohdin mennyt yli ymmärryksen ja irtisanomiset ovat liiankin selvästi henkilöstön siivoustalkoita. Annetaan potkut sellaisille henkilöille jotka eivät

mielly tiettyjä henkilöitä.?

Työtehtävien jaossa unohdetaan monesti sellainen perusasia kuin perehdyttäminen ja työssä tukeminen. Tukemistoimet jäävät pääsääntöisesti muiden työntekijöiden vastuulle, omien töidensä lisäksi, ja silloin kaikki tulee tehtyä "vasemmalla kädellä". Kukaan ei loppupelissä ota vastuuta vaan tämä onneton yksilö saa hurjat haukut, jos ei onnistu heti ja nousee esiin asioita joita hän on tehnyt väärin. Jos ja kun johdon työtehtäviä jaetaan, tällainen "etäjohtaja" kulttuuri voitaisiin unohtaa tyystin. Se jos "esimies" istuu Vantaalla eikä ehdi edes puhelimeen vastata kun tarvitaan apua ja tulkitsee tulostaulukoita, ilman, että perehtyy OIKEASTI toimipaikan tai henkilöstön tilanteeseen, ollaan todella heikolla pohjalla liikenteellä.

- Johdolta puuttuu kokonaisnäkemys asioista, jokainen näkee vain oman palasensa eikä kokonaisuutta, jonka vuoksi kaikki työ kärsii
- uppoava laiva...
- Bonukset, Bonukset, Bonukset - EI ole munaa pysyä sanojensa takana kun ei makseta Bonuksia vaikka näin piti tehdä!!!
- Olemme antaneet liikaa tilaa kilpailijoidemme vahvistua!!!
- Tiedotus on ollut erittäin huonosti hoidettua, usein tieto tulee "puskasta" vaikka kyseinen Palvelu olisikin kyseisen toimiston ydinosaa/toimintoja sekä vuokrausta tukevaa.
- selvät vastualueet joka työhön cramossa...otetaan myös vastuu tehdystä työstä myös toimipaikkatasolla.

- Kone-Tompan varastossa + nettimyynnissä hyväkuntoisia ja jopa uusia Cramon koneita, joista on toimipaikoissa pulaa?  
Mitään muutosta ei hoideta loppuun ja valvota niin että kaikki toimisivat koko maassa sen mukaan.?

Esimiehet ovat täysin ponnettomia näissä asioissa.

- **LIIKAA ORGANISAATIOLAATIKOIDEN PIIRTELYÄ.?**  
**OVATKO OIKEAT HENKILÖT OIKEISSA LAATIKOISSA??**
- Muutoksiin reagointi on ollut aivan liian hidasta, toimenpiteet huonosti suunniteltuja, kunnon linjauksia ei ole luotu. Yksi yhteinen cramo on ollut vain sanahelinää, joka ei toteudu lainkaan. Eri yksiköt ovat kilpailijoita keskenään, koko konsernin etua ei kannusteta ajattelemaan.
- Ideoita on ja paljonkin, mutta "ne maksaa" sillä elämässä mikään ei ole ilmaista - eikä töissäkään.?

Yhteenliittymät, fuusiot osin vain lisänneet kustannuksia, kaikki myydään mitä irtisaadaan! ja sitten tuotoilla ei pysty hoitamaan vuokria

- Henkilökunnan vähentämisen myötä on asiakaspalvelun taso laskenut. Vaarana on, että kaluston kunto ja yleisilme heikentyy, asentajien puutteen johdosta.
- Toivoisin selkeämpää viestiä eri henkilöstöryhmille siitä jatkuuko työt Cramossa. Tällä hetkellä olo on kuin veitsen terällä jatkuuko oma yksikkö ja omat hommat yleensä.?

Muutoksia tulee semmoista tahtia, että uusi muutos saattaa kumota edellisen. Esimerkkinä edellinen Trimming-lista.

- Puhelinten siirto operaattorilta toiselle oli katastrofi, koska puhelimesta vastaava henkilö oli lomautettu.?

7-sarjan siirron päätös ja tiedotus pisteisiin epäonnistui.?

Lomautusten aikana asioiden hoito viivästyi, ja asiakaspalvelu kärsi.?

Yleensä ottaen muutoksissa ensin on tehty päätös, ja työntekijöiden on pitänyt miettiä, miten käytännön asiat hoituvat.

- Aina ei ole muutosta ehditty viedä loppuun, kun tulee uusi ja korvaava toimintatapa!
- Työntekijöitä voisi ottaa paremmin huomioon ja paremmat edut työntekijöille.
- Johtaminen yrityksessä ei ole kovin johdonmukaista, eikä välttämättä aina tämän kokoisen talon mukaista.
- kusten juostaan, niin reisille menee...
- Ei hyvältä näytä.
- Ennen puhallettiin enemmän yhteen hiileen. Nykyään asiat eivät kuulu enää kellekään. Pienempää alue jakoa olisi helpompi hallita.
- Nykyisen henkilöstön hyvinvointi on unohdettu muutoksissa. Jatkuvat muutokset luovat epävarmuuden tunnetta tulevaisuudesta, Osittain uskon se olevan myös tarkoitushakuista??  
Pelko työpaikan säilymisestä saa työntekijät taistelemaan omasta työpaikastaan muista välittämättä tai jopa toisten kustannuksella, ja sehän tietää yritykselle "tehotyöntekijöitä"!!?  
Lyhyellä tähtäyksellä se voi tuntua järkevältä, mutta kyllä siinä oikeasti kärsiin niin yritys kuin sen työntekijät.
- Uusia vastuita on jaettu mutta miettimättä voiko/kykeneekö vastuunkantaja ottamaan lisää tehtäviä entisten lisäksi
- Selvä palkitsemisjärjestelmä sekä bonuspalkkaus käyttöön.

Vastauksissa otetaan kantaa lähinnä epäkohtiin ja vieläpä melko suorapuheisesti. Yleisin moittimisen aihe on palkitsemisjärjestelmän puuttuminen ja bonusten poisveto, joka sai myös monivalintakysymyksissä huonoimman arvosanan. Myös suunnitelmallisuuden puute, nopea muutostahti ja asioiden kesken jättämiset tulevat monessa kohtaa esiin. Viestintä on myös jonkin verran kritiikin kohteena, vaikka siihen ei tässä ensimmäisessä osiossa otettu vielä kantaa. Kritiikki onkin yleisin vastaus tämällytylisissä kyselyissä, eikä tässäkään tullut esille yhtään positiivista kommenttia.

## 6.2 Kokemukset yksilötasolla

Miten olet omalla kohdallasi kokenut muutokset (ts. ollut projekteissa mukana)? (1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = pitää täysin paikkaansa).

Vastaaajien määrä: 109

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Olen yleisesti ollut tyytyväinen johdon päätöksiin ja toimenpiteisiin muutoksia koskien	12	41	34	16	6	2,7	3

Vastaukset painottuvat 2. ja 3. kohtiin, eli henkilöstö on neutraalilla tai hieman tyytymättömällä kannalla muutoksia kohtaan. Tähän varmasti vaikuttavat myös YT-neuvotteluiden seuraukset.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Vaikka asiat ovat aiemmin toimineet hyvin, muutoksia on toteutettu	5	15	32	40	17	3,4	4

Ihmiset vastustavat aina muutosta kun se vaikuttaa normaaleihin arkirutiineihin poikkeavasti, joten vastaukset ovat odotettuja. Suuri osa vastaajista on kuitenkin neutraalilla kannalla joka on hyvä asia. Kuten Harvey-Jones (1991, s. 110) toteaa, että paikallaan pysyminen on lyhyellä aikavälillä epäilemättä kaikkein mukavin olotila, mutta todellisuudessa strategioista kaikkein riskialttein.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutokset ovat olleet perusteltuja	12	37	39	15	6	2,7	3

Suurin osa on vastannut neutraalisti, mutta selkeästi lisää perusteluja ja viestintää kaivataan.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutosten toteuttamiseen on annettu tarpeeksi aikaa ja resursseja	23	54	24	5	3	2,2	2

Tulos ei poikkea juurikaan ensimmäisen osion vastauksista, eli kiireen luomisessa on ainakin onnistuttu, joka onkin Kotterin (1996) muutosten johtamisteorian ensimmäinen kohta.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutokset ovat lisänneet stressiä	4	7	15	43	40	4	4

Muutostilanteessa stressin lisääntyminen on normaalia. Tätä tarkastellaan myöhemmin ristiintaulukoinnin osalta eri aseman mukaan.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Pienet parannukset ovat tärkeämpiä kuin suuret kertamuutokset	1	12	44	28	24	3,6	3

Valtaosa pitää selkeästi inkrementaalisia parannuksia parempana vaihtoehtona kuin kertakaikkisia. Tämä on ymmärrettävissä, koska pienet parannukset eivät rasita niin paljoa työntekoa kuin suuret.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Suuret muutokset tuovat haastetta ja uutta intoa työhön	16	21	47	19	6	2,8	3

Suurin osa vastaajista on neutraalilla kannalla, mutta molemmiin puolin on nähtävissä pientä hajaannusta painottuen kuitenkin hieman alapäähän asteikkoa.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutokset ovat synnyttäneet todellista hyötyä työtäni koskien	22	36	37	10	4	2,4	2

Vastaukset painottuvat neutraalin alapuolelle, eli päivittäiseen työhön muutokset eivät ainakaan suuremmin ole tuoneet helpotusta.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Olen yrittänyt parhaani muutosten toteuttamisessa	2	4	16	57	30	4	4

Tässä vastauksien painotus menee selkeästi positiiviselle puolelle, joka on todella hyvä asia. Koska kysely oli anonymi, olisi tähän voinut odottaa huonompaakin tulosta. Suurin osa kuitenkin selkeästi yrittää parhaansa.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Olen vastustanut muutosten läpivientä	35	47	20	5	2	2	2

Myös tämän kysymyksen vastaukset yllättävät. Ihmiset eivät siis pääosin ainakaan tietoisesti vastusta muutoksia.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Työmääräni on lisääntynyt muutosten myötä	4	5	28	37	35	3,9	4

Suurin osa vastaajista on kokenut töiden lisääntymisen muutosten myötä, joka on aivan oletettavaa.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Joissain tapauksissa muutos on ollut uhka työtäni koskien	23	24	30	15	17	2,8	3

Vastaukset hajaantuvat melko suuresti, mutta lähes 2/3 ei ole pitänyt muutoksia suurena uhkana.

### 6.2.1 Avoimet vastaukset

Tähän kohtaan ei tullut aivan niin paljoa vastauksia, koska kysymykset ovat samansuuntaisia kuin ensimmäisessä osiossa, johon monet vastasivat jo vapaalla sanalla. Vastauksissa on tällä kertaa kuitenkin mukana yksi positiivinen kommentti, jossa kehdutaan johdon suoriutumisesta suurista muutoksista mallikkaasti. Muuten vastaukset ovat samansuuntaista kritiikkiä kuin ensimmäisessä osiossa.

Vastaajien määrä: 8

- Tiedostamatonta vastustusta on saattanut olla näin jälkeenpäin miettien. Etenkin kun muutos lisää työtä ja vaivaa vaikka homma toiminut ennenkin.
- Muutokset ovat todella lyhyen tähtäimen 3kk-1v suunnitelmia. Parantaa tulosta hetkellisesti, mutta pitemmällä tähtäimellä tulos heikkenee pitkäksi aikaa (epävarmuus työpaikoista, ei luottoa johtoon, työmotivaatio-ongelmat). Muutokset ovat kuin kusisi housuihin, lämmittää vähän aikaa, mutta hetken päästä on entistä kylmempi.
- Kuten aiemmin jo mainitsin, Muutoksia tarvitaan. Niiden toteuttamiseen annetut resurssit ja ohjeistukset ovat aika ontuvia. Monessa kohtaa herää kysymys, ymmärtääköhän meidän johto ihan oikeasti mitä täällä kentällä tapahtuu ja mitä täällä toimiminen on. Käsitelläänkö asioita huomioiden eri tuotelinjat ja onko toimenpiteet ja ohjeet sellaisia, jotka entisestään erkaannuttaa tuotelinjoja toisistaan, aiheuttaen siten eripuraisuutta yms. Eikö tavoite kuitenkin ole, että tuotelinjat toimisivat yhteistyössä tukien toisiaan ja tuoden siten lisää markkina-arvoa ja toimintapohjaa Cramon liiketoiminnalle.
- Muutokset ovat olleet ylhäältäpäin sanelua työntekijän kannalta eikä niihin ole vaikutusmahdollisuutta. Lyhyen aikavälin ajattelu tulee läpi yrityksen johdon toiminnassa, eikä selkeää suuntaa konkretisoidu työntekijöille
- Meidän yksikössä muutokset ovat olleet suuria, mutta perusteltuja ja oman yksikkömme johto on suoriutunut muutosten läpiviennistä mallikkaasti. Mielestäni meillä on myös reagoitu tarvittavan nopeasti uusiin haasteisiin, toisin kuin muualla cramossa.
- Meille valmistui uudet asianmukaiset korjaamotilat ja oli todella asiansa osaavat ja erikoiskoulutetut asentajat. Ehdimme toimia reilun vuoden, kun 2 asentajaa lomautettiin ja jäljellejäänyt putsailee nyt ilmansuodattimia. Asiakaskonekorjauksia olisi ollut tarjolla vaikka kuinka paljon, mutta raha ei talolle kelpaanut.
- Asiakastilaisuuksien järjestämisen siirtäminen omalta väeltä ulkopuolelle hoitui ilman keskustelua niitä aiemmin hoitaneiden ihmisten kanssa.? Kyllä muutoksista ja niiden tavoitteista täytyy selkeästi informoida henkilöstöä. Tietämättömyys lisää muutosvastarintaa.

### 6.3 Viestintä

Tiedonkululla on tärkeä rooli muutosten läpiviennissä. Miten olet kokenut viestinnän Cramossa? (1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = pitää täysin paikkaansa).

Vastaajien määrä: 110

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutosten tarpeista on tiedotettu riittävästi	26	43	23	16	2	2,3	2

Viestintä saa teorian mukaan yleensä henkilöstötutkimuksissa huonot arvosanat, eikä Cramo ole tässäkään poikkeus. Tulokset ovat yhteneviä konsernin 2009 teettämän henkilöstötutkimuksen kanssa. Kyse on kuitenkin noin 500 henkilön maanlaajuisesta organisaatiosta, joten viestinnän tehokas toteutus ei ole helppo tehtävä.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Viestinnän kanavat ovat olleet selkeitä (sähköposti, palaverit, face-to-face, henkilöstölehti) ts. asiat tulleet perille	12	43	31	19	5	2,7	3

Vastaukset ovat tässä hieman paremman kannalla kuin edellisessä, eli viestintäkanavat ovat jokseenkin toimineet suurimman osan vastatessa 2-4 väliin.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Viestinnän toisto on ollut riittävää	16	43	34	14	3	2,5	2

Tähän pätee sanonta, että ”toistoa ei voi olla koskaan liikaa”.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Olen saanut esimieheltäni tarvittavat tiedot jos asiat ovat olleet epäselviä	14	26	28	31	11	3	3

Vastaukset painottuvat neutraaliin ja lähes kolmannes jopa paremman puolelle, eli esimiehet ovat osanneet antaa kohtuullisen hyvin informaatiota.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutosten lopputuloksista on tiedotettu	29	41	27	9	4	2,3	2

Tiedotus lopputuloksista ja vaikutuksista on puutteellista. Osa muutoksista tosin on vielä kesken, eikä konkreettisia lopputuloksia ole vielä syntynyt.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Minua kiinnostaa organisaatiossa tapahtuvat muutokset, vaikka ne eivät suoranaisesti kosketa työtäni	1	6	17	47	39	4,1	4

Selkeästi on havaittavissa, että työntekijät haluaisivat mahdollisimman paljon tietoa, vaikkei se heitä suoranaisesti kosketa.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Toimenpiteistä on tiedotettu riittävästi ja hyvissä ajoin	26	49	22	11	2	2,2	2

Tässä heijastuu myös suunnitelmallisuuden puute, eli jos ei tiedetä toimenpiteitä, niin ei niitä myöskään voida tiedottaa. Asiassa on selvästi parantamisen varaa.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Siirtymävaiheen toimenpiteistä on tiedotettu riittävästi	20	42	32	10	3	2,4	2

Tämä kysymys oli vahingossa mennyt väärälle sivulle, eli tarkoitus oli kysyä tämä 7- ja 9-sarjan synergiaprojektin yhteydessä. Vastaukset ovat kuitenkin samansuuntaiset kuin edellisessä kysymyksessä.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Olen saanut esimieheltäni tukea muutosten toteuttamisessa	14	19	35	28	12	3	3

Suurin osa vastauksista on neutraalin tai hieman hyvän puolella, eli esimiestoiminta on ollut melko onnistunutta.

### 6.3.1 Avoimet vastaukset

Viestintään on ottanut kantaa joka kymmenes vastaaja. Pääsääntöisesti vastaukset ovat jälleen moitteita, mutta mukana on myös pari kehitysehdotuksena katsottavaa mielipidettä. Ja kuten jo aiemmin tuli ilmi, viestinnän toteutus on hyvin hankala asia tämän kokoisessa organisaatiossa.

Vastaajien määrä: 11

- Toistoa ei voi olla koskaan liikaa!
- Tiedonkulku tässä yrityksessä on täysi VITSI. Eikä edes hyvä semmoinen.
- Tiedottaminen on aivan uskomattoman hankalaa. En tiedä mikä tarkoitus ja mitä sillä tavoitellaan (valtaa?), että asioista "tiedotetaan" tiettyä ryhmää, joka tiedottaa



seuraavaa ja sitten seuraava seuraavaa jne... Kun useimmiten se "alin rappunen" tai alin kasti Cramon hierarkiassa on se joka sitä tietoa olisi tarvinnut ensimmäisenä. Niin, jollei käy niin hassusti, että tieto jääkin johonkin rappuseen, eikä siitä tiedä sen jälkeen kukaan...

- Sisäinen viestintä talossa ei toimi lainkaan, ainakin jos on kyse todellisista asioista
- Viestintä voisi olla avoimempaa; muutakin kuin YT lain pakolliset. On kovin irtonainen ja yksinäinen olo
- Osasta muutoksista tiedotetaan ja toisista ei.?
 

Jos et ole jokin päällikkö, et saa mitään tietoa. Kuulet huhuja ja huhun huhuja. Tästä asiasta, tiedottamisesta, on pidetty vaikka mitä koulutusta ensimmäisen työpaikka kyselyn vuoksi 2,5 vuotta sitten. Päättävät henkilöt niin lupasivat, mutta kaikki jäi siihen. ?

Olen ihmetellyt kuinka tänähän taloon on onnistunut kertymään henkilöitä, jotka eivät kykene tekemään päätöksiä ja jos jotain päätetään, niin toimimaan sen mukaan.?

Vai onko niin että muutoksia on niin paljon ja kukaan ei jaksakaan enää niitä valvoa.? En ole vielä koskaan nähnyt uutta aluejakokarttaa ja organisaatiota missään, vaikka sellainen kuulema on.
- Koko cramon tasolla viestintä ei tavoita kaikkia.
- Edellisten kyselyiden lopputuloksista ei ole tiedotettu.?
 

Mielestäni aluepäälliköiden poistaminen vaikeutti päätösten tekoa toimipisteillä. Tällä hetkellä isompiin kysymyksiin haetaan vastauksia liian monelta suunnalta. Toiminta muuttunut politikoinniksi, jos tuotepäällikön vastaus ei miellytä kysytään varulta hänen esimieheltään tai vaikka asiakaspäälliköiden esimieheltä.? Face-to-face näitä asioita ei ole käyty läpi. Lyödään päätös pöytään, tai lähetetään tieto sähköpostilla.
- Viestintä on sanelua ja määräyksiä, osin uhkailuja.
- Tiedottaminen ollut todella vähäistä ja suurin osa tiedosta on itse etsittävä.

## 6.4 Koppikaluston synergiaprojekti

Vastaa seuraaviin väittämiin omien kokemusten perusteella:

(1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = pitää täysin paikkaansa).

Vastaajien määrä: 17

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Koen olevani vaikuttaja kaluston synergiaprojektissa	3	2	5	4	3	3,1	3

Pienen vastaajamäärän vuoksi tämän osion vastaukset ovat melko tulkinnanvaraisia. Tässä kysymyksessä vastaukset ovat hajaantuneet tasaisesti, eli osa kokee olevansa vaikuttaja ja osa vain jollakin tapaa mukana projektissa. Tuloksia on kuitenkin syytä tarkastella tarkemmin myöhemmässä ristiintaulukoinnissa, koska projekti on tämän työn keskeisin osa.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Koppikaluston yhdistämiselle on hyvät perusteet	2	1	6	6	2	3,3	3

Selkeästi neutraalin kannalla, eli ihmiset eivät ole luoneet vielä selkeää mielikuvaa, mikä taas tarkoittaa selkeiden perusteiden puuttumista.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Keskitetty kalustonhallinta on parempi vaihtoehto kuin toimipistekohtainen	3	1	7	2	4	3,2	3

Vastaukset ovat samansuuntaisia kuin edellisessä kysymyksessä.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutosta tarvitaan palvelun parantamiseksi	0	2	3	3	9	4,1	5

Selkeästi suurin osa katsoo, että muutosta tarvitaan palvelun parantamiseksi.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Esimiehet ovat sitoutuneet muutoksen toteuttamiseen	2	3	7	4	1	2,9	3

Painottuu neutraaliin ja suuresti hajautuneet vastaukset. Selkeää esimiesten sitoutumista ei kuitenkaan ole nähtävissä.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Nykyinen organisaatio ja järjestelmät tukevat muutosta	3	4	6	3	1	2,7	3

Painottuu 1-3 alueelle, eli selkeät järjestelmät puuttuvat.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Synergiaprojektista on viestitetty riittävästi	3	8	3	1	2	2,5	2

Tässä vastaukset samansuuntaiset kuin edellisessä osiossa, eli viestinnässä on parannettavaa.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Muutos on tähän saakka edennyt odotetusti	3	6	4	4	0	2,5	2

Voidaan todeta, että muutos ei ole edennyt täysin odotetusti.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Rental -ohjelmisto luo uusia mahdollisuuksia kalustonhallintaan	0	0	6	6	5	3,9	4

Kuten aiemman kysymyksen vastauksissa järjestelmän puutteista voi todeta, on usko tulevaan Rental – ohjelmistoon suuri.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Uskon muutoksen onnistumiseen	2	0	5	3	7	3,8	4

Suurimmalla osalla vastaajista löytyy luottamusta, mutta kaksi on eri mieltä.

	1	2	3	4	5	ka.	Mediaani
Synergiaprojekti on suunniteltu ja johdettu johdonmukaisesti	4	5	6	2	0	2,4	2

Kuten myös tässä korostuu suunnitelmallisuuden puute. Kolmannes vastaajista on kuitenkin neutraalilla kannalla.

#### 6.4.1 Avoimet vastaukset

Avoimia vastauksia tähän osioon tuli vain kaksi kappaletta, mutta molemmissa on selkeä sanoma, eli moititaan nykyisten järjestelmien kykyä hoitaa toimintaa ja että toiminta pitäisi hoitaa keskitetysti.

Vastaajien määrä: 2

- Lähdettiin raha mielessä hieman tuntemattomille vesille sen tarkemmin miettimättä. Nykyiset järjestelmät/organisaatio ei taivu rakennuspuolen tarpeisiin riittävän hyvin. Rentalin avulla homma voisi toimia jos ohjelma vastaa tarpeita.
- Päätöksissä pitäisi ottaa enemmän huomioon käytäntö, ettei yhden pienen asian hoitamiseen sekoiteta montaa yksikköä, järjestelmää ja ihmistä. Vastuu pitäisi antaa selkeästi yhdelle ihmiselle jostain asiasta, ja myös valvoa, että näin tapahtuu.

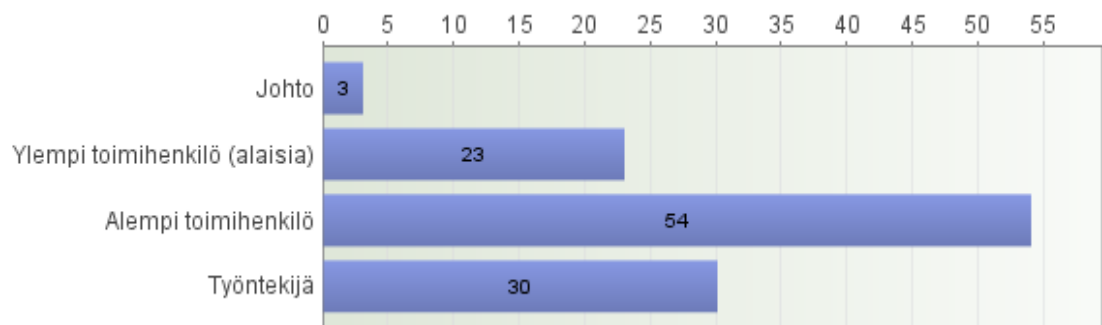
#### 6.5 Taustatiedot

Taustatietoihin vastaaminen ei ollut pakollista, vaikkei sitä kyselyssä erikseen mainittukaan. Näyttää kuitenkin siltä, että kaikki ovat näihin vastanneet. Kohdan 11. aluekysymyksen vastaajien pienempi määrä johtuu siitä, että osa siirtokelpoisten tilojen

ja hallinnon tehtävissä olevista ei kuulu mihinkään tiettyyn alueeseen vaan vastaa koko maan toiminnasta. Vastaajamäärä aseman, alueen ja tuotelinjan mukaan vastaa suhteessa melko hyvin Cramon organisaatorakennetta lukuun ottamatta siirtokelpoisia tiloja, jonka vastausmäärän mukaan suurin osa kyseisen tuotelinjan henkilöstöstä on vastannut. Timantti ja lattia tuotelinjan vastausten puuttuminen johtuu siitä, että se myytiin 1.2.2010 lähtien Kuusakoski Oy:lle jonka palvelukseen myös tuotelinjalla toimivat 47 henkilöä siirtyivät.

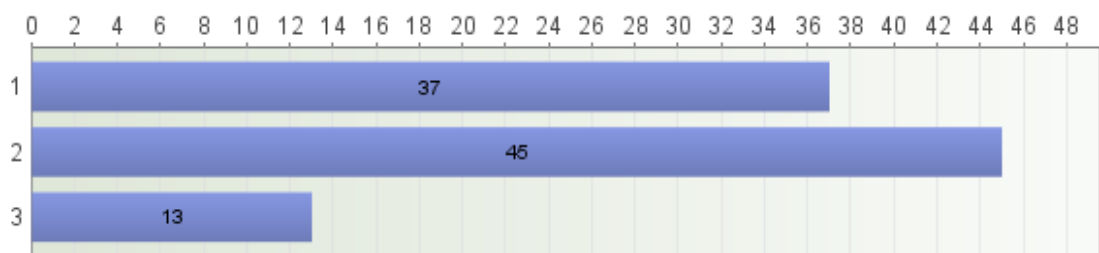
#### 10. Asemasi Cramossa?

Vastaajien määrä: 110



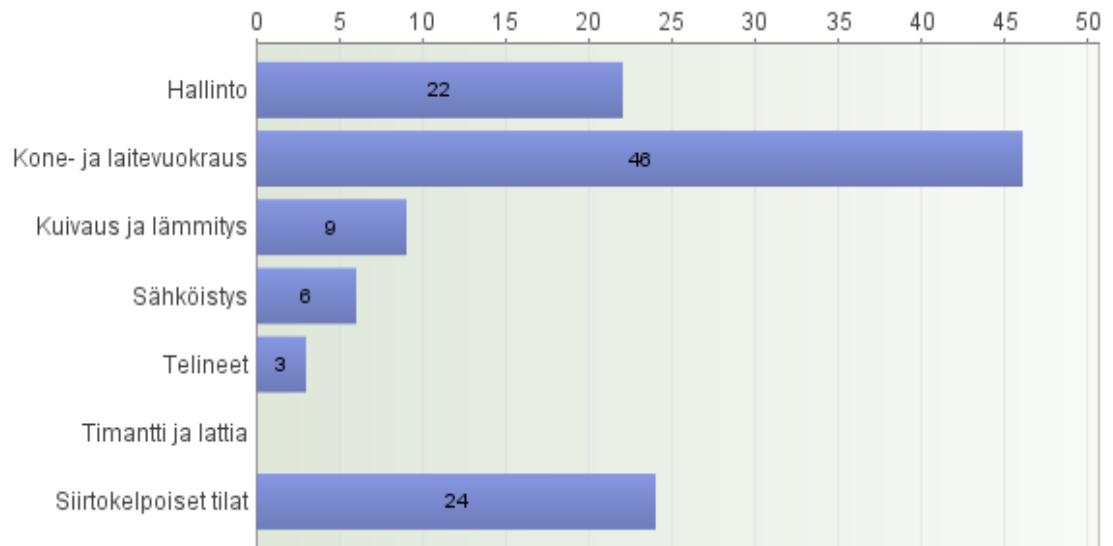
#### 11. Mihin alueeseen kuulut (kts. liitteen 2 kuva aluerajoista)?

Vastaajien määrä: 95



## 12. Tuotelinja?

Vastaajien määrä: 110



## 6.6 Tulosten tarkastelu ristiintaulukoimalla

Vaikka kysely oli anonymi eli vastaajan henkilöllisyyttä ei tiedetä, antaa ohjelma mahdollisuuden tarkastella tuloksia vastaus kerrallaan. Vastauskohtaiseen analyysiin ei kuitenkaan katsota tarvetta lähteä, mutta tätä hyväksikäyttäen ne pystytään jaottelemaan viimeisen sivun taustatietojen perusteella. Tarkastelussa analysoidaan tuloksia vain aseman ja tuotelinjan mukaan, koska eroavaisuuksia alueen perusteella ei juuri ole havaittavissa.

Kysymyskohtaisesti vastauksia tullaan tarkastelemaan vain niiltä osin, joissa esiintyi suurempia eroavaisuuksia. Näistä on kuitenkin aseman mukaan jätettävä huomioimatta johdon vastaukset, koska kolmen vastaajan perusteella ei voida tehdä tilastollista johtopäätöstä. Tuotelinjoittain vähiten vastauksia saivat telineet (3), sähköistys (6) sekä kuivaus ja lämmitys (9), joten myöskään näiden perusteella ei voida kovin tarkkaa johtopäätöstä tehdä. Kyseisten tuotelinjojen vastausten keskiarvot ovat kuitenkin lähellä kone- ja laitevuokrauksen keskiarvoja, lukuun ottamatta kuivausta ja lämmitystä, jonka keskiarvot olivat monessa kohtaa muita hieman huonommat. Tästä voitaneen vetää varovainen johtopäätös, että tuotelinjalla esiintyy hieman enemmän tyytymättömyyttä verrattuna muihin.

### 6.6.1 Tulokset aseman mukaan

Yleishuomio vastauksissa aseman mukaan on, että korkeamman aseman omaavat toimihenkilöt ovat tyytyväisempiä muutosten johtamiseen kuin työntekijätaso. Tulosta tukevat myös teoriassa esiintyneet oletukset, joiden mukaan koulutustaso ja erilaiset kurssit auttavat ymmärtämään muutosten tarpeellisuutta ja toimintamekanismeja. (Andrews et al. 2008 ss. 309–312, Mattila 2007 s.28 & Atkinson 1994 s.7).

Seuraavasta taulukosta voi esimerkkinä havainnoida neljän ensimmäisen kysymyksen kohdalta, kuinka vastaukset eroavat toisistaan aseman mukaan.

	Johto		Ylemmät th		Alemmat th		Työntekijät	
	Yht.	ka.	Yht.	ka.	Yht.	ka.	Yht.	ka.
Muutoksia on ollut mielestäni liian paljon	3	4,3	23	3,5	54	3,6	30	3,9
Muutokset ovat olleet perusteltuja	3	2,7	23	3	54	2,9	30	2,2
Muutokset on toteutettu suunnitelmallisesti	3	2	23	2,4	54	2,3	30	1,7
Muutosvaiheen vastuut on jaettu selkeästi	3	2,7	23	2,7	54	2,3	30	1,9
Muutosten aikataulut ovat olleet realistisia ja ne on voitu toteuttaa työajalla muiden töiden ohella	3	1,7	23	2,5	54	2,3	30	1,9

Samanlainen kaavamaisuus on havaittavissa kaikissa vastauksissa erojen ollessa suhteellisen samansuuruisia. Monissa kohdissa ylempien ja alemmien toimihenkilöiden vastausten keskiarvo on lähes sama ja poikkeavuutta on vain työntekijöiden osalta. Kuten taulukosta voidaan todeta, heittelevät johdon keskiarvot melko suuresti, koska yhden vastaajan täysin poikkeava mielipide kolmesta vaikuttaa suhteellisen paljon keskiarvoon.

Tuloksissa on kuitenkin muutama kohta, joissa kaikissa on lähestulkoon sama keskiarvo asemasta riippumatta. Näitä asioita ovat:

- stressin lisääntyminen muutoksissa
- pienet parannukset ovat parempia kuin suuret kertamuutokset
- parhaansa yrittäminen muutoksissa (työntekijät 0,2 huonompi)
- työmäärän lisääntyminen muutosten myötä
- viestinnän toiston riittämättömyys
- lopputuloksista tiedottaminen

Kaluston synergiaprojektin tuloksista ei voida ristiintaulukoimalla tehdä kovin luotettavia johtopäätöksiä, koska vastaajia oli vain 17, joista sekä johdolta että työntekijätasolta tuli vain yhdet vastaukset kummastakin. Toimihenkilötasolla vastausten keskiarvot taas ovat synergiaprojektia koskien suhteellisen samansuuntaiset.

### 6.6.2 Tulokset tuotelinjan mukaan

Kuten edellä on mainittu, on syvällisemmästä tarkastelusta jätettävä telineet, sähköistys sekä kuivaus ja lämmitys tuotelinjat pois niiden vähäisten vastausmäärien takia. Telineillä ja sähköistyksellä tulokset olivat kone- ja laitevuokraukseen verrattuna kuitenkin samansuuntaisia, eli ne voitaneen kuvitella samaan ryhmään. Kuivaus ja lämmitys tuotelinjan yhdeksän vastaajaa olivat taas monessa kohtaa keskiarvoja tyytymättömmämpiä. Seuraavassa taulukossa ote neljästä ensimmäisestä vastauksesta:

	Hallinto		Kone- ja laitevuokraus		Tilat		Kuivaus ja lämm.		Sähköistys		Telineet	
	Yht.	ka.	Yht.	ka.	Yht.	ka.	Yht.	ka.	Yht.	ka.	Yht.	ka.
Muutoksia on ollut mielestäni liian paljon	22	3,1	46	3,8	24	3,8	9	4,3	6	3,7	3	4,3
Muutokset ovat olleet perusteltuja	22	2,9	46	2,8	24	2,9	9	2,1	6	2	3	3
Muutokset on toteutettu suunnitelmallisesti	22	2,5	46	2,1	24	2	9	1,6	6	1,8	3	2
Muutosvaiheen vastuut on jaettu selkeästi	22	2,6	46	2,2	24	2,3	9	1,7	6	2	3	2,3

Kokonaisuutena keskiarvoja tarkasteltaessa erottuvat hallinnon vastaukset muutosmyönteisimpinä. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että muutosten toimenpiteet ovat kohdistuneet enemmän operatiiviseen toimintaan kuin pääsääntöisesti Vantaan pääkonttorilla hallintotehtävissä työskenteleviin. Tyytymättömmimpiä taas näistä kolmesta suurimmasta tuotelinjasta näyttäisi olevan kone- ja laitevuokraus, johon myös muutostoimenpiteet ovat viimeaikoina kohdistuneet kaikista rankimmin. Kokonaisuutena erot tuotelinjojen välillä eivät kuitenkaan ole kovin suuria, ja etenkin viestinnän suhteen kaikki näyttäisivät olevan suurin piirtein samaa mieltä.

Kaluston synergiaprojektissa mukana olleilta tuli vastauksia kaikkiaan 17 kappaletta, jotka jakautuivat tuotelinjoittain seuraavasti: siirtokelpoiset tilat 8 vastausta, kone- ja laitevuokraus 5 vastausta sekä hallinto 4 vastausta. Nämä kuitenkin kannattaa ottaa tarkempaan tarkasteluun mukaan, koska kyse on projektia vetäneiden henkilöiden ydinjoukosta ja tämän tutkimuksen keskeisestä tarkastelukohteesta. Tulokset ovat ristiintaulukoiden seuraavanlaiset:

	Siirtokelpoiset tilat		Kone- ja laitevuokraus		Hallinto	
	Yhteensä	ka.	Yhteensä	ka.	Yhteensä	ka.
Koen olevani vaikuttaja kaluston synergiaprojektissa	8	3,4	5	2,8	4	3
Koppikaluston yhdistämiselle on hyvät perusteet	8	3	5	3,6	4	3,5
Keskitetty kalustonhallinta on parempi vaihtoehto kuin toimipistekohtainen	8	3	5	3,6	4	3
Muutosta tarvitaan palvelun parantamiseksi	8	4	5	4	4	4,5
Esimiehet ovat sitoutuneet muutoksen toteuttamiseen	8	2,9	5	3,4	4	2,5
Nykyinen organisaatio ja järjestelmät tukevat muutosta	8	2,2	5	3,6	4	2,5
Synergiaprojektista on viestitetty riittävästi	8	2,5	5	2,4	4	2,5
Muutos on tähän saakka edennyt odotetusti	8	2,5	5	2,8	4	2,2
Rental -ohjelmisto luo uusia mahdollisuuksia kalustonhallintaan	8	3,8	5	4	4	4,2
Uskon muutoksen onnistumiseen	8	3,1	5	4,4	4	4,2
Synergiaprojekti on suunniteltu ja johdettu johdonmukaisesti	8	2,1	5	2,4	4	2,8

Suurin osa projektin vaikuttajista näyttää olevan siirtokelpoisten tilojen tuotelinjalla, joka pitää myös käytännössä paikkaansa. Projekti on kuitenkin yhteistyötä vuokraamopuolen ja hallinnon kanssa, joten niistäkin katsoo muutama henkilö olevansa mukana kuten pitääkin.

Kaluston yhdistämisen perusteista taas ollaan hieman eri mieltä, joka tuli myös ilmi tutkimuksen toimintaympäristöä kuvailevassa osiossa. Aiemmin tilat yksikkö on toiminut keskitetysti Ylöjärveltä, kun taas vuokraamopisteet hajautetusti ympäri maan. Tilat tuotelinja näyttäisi kuitenkin haluavan pitää enemmän kiinni vanhasta toimintamallistaan. Syy tähän on kenties siinä, että siihen on totuttu ja se on toiminut hyvin nykyisellä asiakasmäärällä. Kaikki ovat kuitenkin sitä mieltä, että muutosta tarvitaan palvelun parantamiseksi tulevaisuudessa. Esimiesten sitoutuminen näyttäisi olevan kaikilla suurin piirtein keskitasolla hallinnon saadessa hieman huonomman keskiarvon. Organisaation ja järjestelmien toimivuuden kohdalla taas on erikoinen mielipide-ero. Tämä johtunee siitä, että vuokraamopuolella on kaikilla pisteillä yhteinen hyväksi todettu tietokanta käytössä, kun taas tilat tuotelinjan tietokanta on vain Ylöjärven yksiköllä.

Viestintä saa tässäkin keskiarvoa huonommat arvosanat, ja mielipiteet jakautuvat tuotelinjoittain melko tasaisesti niin kuin aiemmissa kysymyskohdissa. Muutos ei myöskään selkeästi ole edennyt odotetusti, kuten aiemmassa ”saavutetut synergiaedut” kohdassa on kerrottu. Usko tulevaan Rental – ohjelmistoon on kuitenkin kaikilla suuri ja usko onnistumiseen myös keskiarvoa parempi. Tulevat toimenpiteet vaativat kuitenkin selkeämpää suunnitelmallisuutta ja johdonmukaisuutta.



## 6.7 Yhteenveto

Vaikka vastausasteikolla annettiin mahdollisuus vastata neutraalisti (3), tuli monessa kohtaa keskiarvoksi lähemmäksi 2 tai 4. Tämä tarkoittaa selkeitä mielipide-eroja ja että kysymyksiin on vastattu ajatuksella. Hyvin harva kuitenkaan vastaa tämäntyyliisiin kyselyihin 1 tai 5, ellei ole erittäin tyytymätön tai tyytyväinen asiaan. Nykytilanne huomioon ottaen vastaukset eivät kuitenkaan yllättäneet ja kirjoittaja on omakohtaisten havainnointien perusteella hyvin pitkälti samoilla linjoilla. Muutoksia on viimeisen vuoden sisään tullut paljon, eikä kaikkea ole kerinnyt sisäistämään kun jo uusia on ilmaantunut. Muutosten tarpeita ei myöskään ole sen kummemmin tiedotettu, vaan tieto on tullut johdosta sen kummemmin perustelematta.

Muutosten määrästä on selkeästi havaittavissa stressiä tyytymättömyyttä ja etenkin vastaukset avoimiin kysymyksiin kertovat hieman syitä miksi. Myöskään sisäinen viestintä ei ole pysynyt muutosten perässä. Positiivisina asioina voidaan katsoa suhteellisen hyvä tyytyväisyys esimiestoimintaan ja luottamus tulevaisuuteen muun muassa tulevan Rental - ohjelmiston kannalta.

Kysely onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja siitä on selkeästi havaittavissa yhteneväisyyksiä teoriassa esiintyneisiin ongelmiin, jotka tulevat esille seuraavassa osiossa empiirisen analyysin yhteydessä.

## 7. PÄÄTELMÄT

### 7.1 Johtopäätökset

Tuomisen (1998, ss. 287–288) mukaan suurimmat kompastuskivet muutosprojekteilla on suunnitelmien ja resurssien puute. Suunnittelu on ehkä yksi projektin vaikeimmista vaiheista, jonka takia se jätetään tekemättä ja katsotaan vain mitä muutos tuo tullessaan. Normaalin liiketoiminnan pyörittäminen taas vie helposti kaiken ajan ja resurssit, etenkin vaikeina aikoina jolloin muutokset yleensä tulevatkin ajankohtaisiksi. Tämä on myös selkeästi ollut havaittavissa Cramon toiminnassa. Taantuman pakottamat säästötoimenpiteet yhdistettynä muutosprojektien määrään ei varmasti ole ollut helppo yhtälö. Tuloksissa juuri suunnitelmallisuus sai monessa kohtaa keskimääräistä huonommat arvostukset, ja muutokset tuntuivat monesta pelkästään johdon sanelemina eikä henkilöstöä otettu riittävästi huomioon.

Synergiaprojektin näkökannalta Cramo Instantin fuusioituminen emoyhtiöön tuli melko yllättäen ja sen kummemmin perustelematta. Muutoksista pitäisi pystyä tiedottamaan koko henkilöstölle jo niiden tarpeen ilmaantuessa eikä vasta päätöksen tehtyä. Fuusiosta puuttui henkilöstön kannalta teoriassakin monesti mainittu välttämättömyyden tunne ja tarve, eikä asiaa keritty rauhassa sulattelemaan. Konsernin johdosta vain ilmoitettiin meneillään olevasta ”One Cramo” konseptista, jonka tarkoituksena on pyrkiä palvelemaan asiakasta yhtenä toimijana kokonaisvaltaisesti. Tämä oli kyllä kaikkien mielestä järjeenkäypä näkökanta jolla myös tahdottiin näyttää konsernissa mallia muille maille. Kuitenkin tätä kirjoittaessa esimerkiksi suurimmalla markkina-alueella Ruotsilla tilaelementtitoimintaa hoitaa yhä erillinen Instant tytäryhtiö.

Taloudellisesti fuusio oli Cramo Finlandille erittäin hyvä vaihtoehto taantuman alla, koska siirtokelpoisten tilojen hyvällä tuloksella ja pitkällä tilauskannalla pystyttiin laimentamaan kone- ja laitevuokrauksen muuten pahasti tappiollista toimintaa, mutta haastattelujen perusteella Ylöjärven tilat yksikön henkilöstön mielestä tilanne vain huonontui ja monimutkaistui. Aikaisemmin erillinen huippuyksikkö sulautui suurempaan massaan ja sai paljon emoyhtiön ongelmia, sääntöjä ja rajoituksia kontolleen, vaikka fuusion alussa puhuttiin, ettei mikään tule muuttumaan. Haastatteluiden mukaan etenkin tulospalkkauksen poistuminen on harmittanut monia, kuten myös kyselyn avoimista vastauksista käy ilmi. Toisaalta talouden taantuma iski samaan aikaan, joten kukaan ei voi olla täysin varma, vaikka asiat olisivat olleet saman lailla ilman fuusiota.

Koppikaluston synergia nähtiin konsernin johdossa suurena potentiaalina, koska tilat yksiköllä suurista kaluston investoinneista huolimatta tilaelementtien käyttöaste oli ollut pitkään yli 90 %, kun taas työmaatiloilla huomattavasti huonompi noin 60 %. Fuusion myötä oli luontevaa, että tämä kalusto yhdistettäisiin yhdeksi kokonaisuudeksi tilat yksikön hallintaan. Näin myös tuottojen ja kulujen seuraaminen kaikkien siirtokelpoisten tilojen suhteen olisi selkeämpää. Asiaa ei kuitenkaan tarkasteltu tarpeeksi operatiiviselta kannalta ja melko pian ensimmäisiä ongelmia alkoikin ilmaantua. Työmäärä tietokantojen päivitysten suhteen pienten muutaman kopin sopimusten myötä moninkertaistui kalustomäärän lisääntyessä vain kolmanneksella, eivätkä kirjanpito ja kalustonhallinta pysyneet järkevästi tilanteen tasalla. Vuokraamopisteiden tekemien sopimusten päättymisten seuraaminen kävi mahdottomaksi ja häytti keskittymistä isompien projektien suunnittelua ja hoitamista. Myöskään viestintä ei mennyt vuokraamopisteisiin kunnolla perille, vaan pisteet hoitivat vuokrasopimukset vanhaan malliin omalla Kovu järjestelmällään. Suurelta osin näin tapahtui siksi, että se oli totuttu ja helpompi tapa kuin kierrättää sopimukset Ylöjärven kautta. Lisäksi muutosvastarintaa vuokraamopisteillä lisäsi tuottojen siirtyminen tilat tuotelinjalle, jolloin pisteillä ei myöskään ollut aina kiinnostusta ottaa vastuuta sopimistaan kaupoista. Tämä taas rasitti tilat yksikön asennus- ja kuljetusorganisaatiota, joka oli sopeutunut siihen mennessä hoitamaan vain oman yksikön tekemiä kauppia. Tähän pyrittiin rakentamaan jonkinlainen jako tuottojen suhteen, mutta se osoittautui liian työllistäväksi laskutuksen kannalta. Lopulta projekti päätettiin jättää palauttaen asioiden hoitaminen vanhalle mallille. Katse siirtyi kehitteillä olevan Rental ERP-ohjelmaan ja sen tuomiin mahdollisuuksiin, jolloin koko Cramon organisaatio pystyisi toimimaan yhden kaikkien nähtävissä olevan tietojärjestelmän kanssa.

Johtamisen kannalta toiminta oli kirjoittajan mielestä hyvää eikä näkyvää muutosvastarintaa projektitiimissä juurikaan esiintynyt. Kaikki myös yrittivät parhaansa ja tuloksia saatiin niin paljon kuin nykyisillä järjestelmillä oli mahdollista. Teoriaan verrattaessa ilmeni monia yhteneväisyyksiä niin onnistumisissa kuin ongelmassa. Organisaatioon palkattiin uusia henkilöitä johtamaan muutoksia, kuten s.13 teoriassa ehdotetaan. Joskaan tarve ei ollut pelkästään tätä muutosta koskien, vaan kasvun takia kokonaisuutta ajatellen. Kyseiset henkilöt kuitenkin toivat uutta näkemystä toimintaan ja sen myötä on paneuduttu moniin muihin ongelmiin, mitä kaluston ja toiminnan suhteen on ilmaantunut. Teoriaosuudessa sivulla 18 (Kotter) tyypillisiä muutosjohtamisen virheistä on tässä tapauksessa nähtävissä ainakin; suunnitelmallisuuden puute, tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, visiosta kerrottu liian vähän, sekä ei perustettu riittävän vahvaa ohjaavaa tiimiä. Näistä etenkin ohjaavan tiimin perustaminen on jatkoa ajatellen tärkeää. Projektitiimi täytyisi perustaa eri yksiköiden henkilöistä koostuvaksi, eikä vain pelkästään tilapuolelta. Kyselyn

perusteella projektissa oli mukana 4 ihmistä hallinnosta ja 5 kone- ja laitevuokrauksesta, mutta kirjoittaja ei yhtenä projektinvetäjänä pysty nimeämään näistä kuin kolme.

Kokonaisuutta tarkastellen projekti ei kuitenkaan suoranaisesti epäonnistunut vaan jatkuu edelleen. Sisäinen yhteistyö lisääntyi ja kalustoa vuokrataan nyt yhtenä Cramo organisaationa. Etenkin Tuusulan työmaatilojen henkilöstön yhdistäminen tilat tuotelinjaan on parantanut palvelua rakennussektoriin nähden ja nyt pystytään tarjoamaan parempia kokonaisuuksia asiakkaille. Yhdistämisyrityksen myötä monta ongelmaa ilmaantui ratkaistavaksi tulevan Rentalin käyttöönottoa ajatellen. Voidaankin todeta, että tämä oli niin sanottu pilottiprojekti tulevaa lopullista yhdistymistä varten.

Jatkoa ajatellen on tärkeää perustaa useasta eri yksikön edustajasta koostuva ohjaustiimi, joka suunnittelee ja aikatauluttaa toteutuksen käytännön tasolla kun IT-järjestelmät valmistuvat. Toiminta käynnistetään aloituspalaverilla, jossa kaikille annetaan tehtävät ja vastuut asian eteenpäin viemiseksi. Projekti aikataulutetaan kireäksi, mutta mahdolliseksi. Myös jonkinlaista projektikohtaista palkkiojärjestelmää olisi hyvä miettiä kannustimena.

## 7.2 Tutkimuksen tarkastelu

Tutkimusprosessi oli aikaa vievä, mutta loppujen lopuksi melko selkeä kokonaisuus. Synergiaedut eivät täysin odotetusti ole siis vielä toteutuneet, mutta otsikon mukaisesti tämä työ tarkastelikin muutosta ja sen johtamista kohti synergiaetuja, eli lopputulos oli näin katsoen ideaalinen. Teoreettinen viitekehys tuki hyvin case tapausta ja projektin ymmärtämistä, ja siitä löytyikin paljon yhteneväisyyksiä käytännön elämään. Rajaus olisi voinut olla hieman tiukempi, mutta tällä rajauksella kirjoittaja pääsi perehtymään organisaatiomuutoksen ontologiaan pidemmällä ajanjaksolla samalla ymmärtäen, etteivät tämänkaltaiset muutokset ole itsestään selvästi toteutettavissa, vaan vaatii tiukkaa otetta ja suunnitelmallisuutta. Muutoskysely koko henkilöstölle oli myös onnistunut ja antoi näkemystä muustakin kuin pelkästään tilat yksikön työntekijöiden mielipiteistä.

Tulevaisuuden projekteja ajatellen teoriasta saa paljon hyviä vinkkejä, kuinka tämän kaltaisia muutoksia ja muutoksia yleensä täytyy johtaa. Tutkimus antoi myös aihetta itsepohdinnalle kuinka joitain asioita olisi voinut tehdä toisin projektin aikana. Tutkijalla heräsi jälkeinpäin myös epäily omasta tiedostamattomasta muutosvastarinnasta, vaikka yrittikin olla projektissa mukana kykyjensä mukaan.

### 7.3 Jatkosuositukset

Koska kaluston synergiaprojektia ei päästy tällä kertaa viemään loppuun saakka, olisi mielenkiintoista nähdä vastaava tutkimus Rental -ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä. Tällöin työhön tulisi mukaan myös tietotekninen näkökanta tai se voitaisiin toteuttaa pelkästään ERP-projektin johtamisen näkökannasta.

Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla vastaava tutkimus kone- ja laitevuokrauksen näkökannasta, jossa voisi ilmaantua aivan erilaisia ongelmia kuin tässä työssä. Näiden yhdistelmänä syntyisi kokonaisvaltainen käsitys koko organisaation muutosjohtamisesta, eikä vain tilat yksikön näkökannasta. Myös asiakasulottuvuus voisi olla yhtenä osatekijänä, mutta se vaatisi silloin ulkopuolista näkemystä organisaation toiminnasta ja palvelukyvystä.

Kolmantena jatkotutkimuskohteena voisi olla projektin taaksepäin tarkastelu ja analysointi, kun synergiaetuja on saavutettu ja uudet järjestelmät ovat jo olleet jonkin aikaa käytössä. Näin voitaisiin tutkia mitkä olivat kriittisimmät tekijät projektin onnistumiselle ja kuinka ne toteutettiin.

## LÄHTEET

Almaraz, Jeanne. 1994. **Quality Management and the Process of Change.** Journal of Organizational Change Management, Vol. 7, No. 2. MCB University Press. ss. 6-14.

Anderws, J. & Cameron, H. & Harris, M. 2008. **All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice.** Journal of Organizational Change Management, Vol. 21, No. 3. Emerald Group Publishing Limited. ss. 300-314.

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael. 2007. **Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti.** Keuruu, Otava. 125 s.

Atkinson, Cyril. 1994. **Continous Improvement: The Ingredients of Change.** International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 6, No. ½. MCB University Press. ss. 6-8.

Butcher, Davis & Atkinson, Sally. 2001. **Stealth, secrecy and subversion: the language of change.** Journal of Organizational Change Management, Vol. 14, No. 6. MCB University Press. ss. 554-569.

Caldwell, Raymond. 2003. **Change leaders and change managers: diffrent or complementary?** Leadership & Organization Developmet Journal, Vol 24, No. 5. MCB UP Limited. ss. 285-293.

Carr, Adrian. 2001. **Undestanding emotion and emotianality in a process of change.** Journal of Organizational Change Management, Vol. 14, No. 5. MCB University Press. ss. 421-434.

Carr, Adrian & Gabriel, Yiannis. 2001. **The psychodynamics of organizational change management.** Journal of Organizational Change Management, Vol. 14, No. 5. MCB University Press. ss. 415-420.

Chein, Edgar H. 2004. **Organizational culture and leadership.** San Francisco, CA. Jossey-Bass.

Cunha, Miguel Pina E & Cunha, João Vieira Da. 2003. **Organizational improvisation and change: two syntheses and a filled gap.** Journal of Organizational Change Management, Vol. 16, No. 2. MCB UP Limited. ss. 169-185.

Denton, Keith D. 1996. **Four simple rules for leading change. Empowerment in Organizations,** Vol. 4, No. 4. MCB University Press. ss. 5-9.

Drucker, Peter F. 1999. **Johtamisen haasteet**. Juva, WSOY. 224s.

Eisenbach, R. & Watson, K. & Pillai, R. 1999. **Transformational leadership in the context of organizational change**. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 2. MCB University Press. ss. 80-88.

Evans, Malcolm G. 2007. **Fast change – how to avoid getting in the way of your own success. Industrial and commercial training**, Vol. 39, No. 4. Emerald Group Publishing Limited. ss. 208-213.

Folger, Robert & Skarlicki, Daniel P. 1999. **Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment**. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 1. MCB University Press. ss. 35-50.

Ford, Jeffrey D. 1999. **Organizational change as shifting conversations**. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 6. MCB University Press. ss. 480-500.

Ford, J.D. & Ford, L.W. & McNamara, R.T. 2002. **Resistance and the background conversations of change**. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 2. MCB UP Limited. ss. 105-121.

Francis, Helen. 2002. **HRM and the beginnings of organizational change**. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 3. Emerald Group Publishing Limited. ss. 309-327.

Graetz, Fiona. 2000. **Strategic change leadership**. *Management Decision*. Vol. 38, No. 8. MCB University Press. ss. 550-562.

(Hannus J. & Lindroos J-E. & Seppänen T. 1999. **Strategiinen uudistuminen: osaamisen ajan toimintaympäristössä**. Espoo, HM & V Research.)

Harrison, Matthew. 2003. **Using the four HRD stages for organisational renewal**. *Journal of Management Development*. Vol. 23, No. 8. Emerald Group Publishing Limited. ss. 777-786.

Harvey-Jones, John. 1991. **Muutoksen johtaminen – Making it happen**. Helsinki, Rastor.

Hirschman, Albert O. 1970. **Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Honkanen, Henry. 2006. **Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen.** Helsinki, Edita. 432 s.

Juuti, Pauli. 2006. **Organisaatiokäyttäytyminen.** Keuruu, Otava. 298s.

Klein, Stuart M. 1996. **A management communication strategy for change.** *Journal of Organizational Change Management.* Vol. 9, No. 2. MCB University Press. ss. 32-46.

Kotter, John P. 1996. **Muutos vaatii johtajuutta** [Leading change, suomentanut Maarit Tillman]. Helsinki, Rastor. 163 s.

Lanning, H. & Roiha, M. & Salminen, A. 1999. **Matkaopas muutokseen: Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti.** Helsinki, Kauppakaari. 329s.

Longenecker, Clinton O. & Rieman, Melissa L. 2007. **Making organizational change stick: leadership reality checks.** *Development and learnig in organizations.* Vol. 21, No. 5. Emerald Group Publishing Limited. ss. 7-10.

Marniemi, Janne. 2008. **Ihminen muutoksessa.** [Vaasan yliopiston taloushallintopäivien presentaatio 2.10.08].

Saatavissa:<http://www.uwasa.fi/midcom-admin/ais/midcom-serveattachment-7817/Marniemi.pdf>

Mattila, Pekka. 2007. **Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun muutokseen.** Keuruu, Otava. 276s.

McGuire, David & Hutchings, Kate. 2006. **A Machiavellian analysis of organisational change.** *Journal of Organizational Change Management.* Vol. 19, No. 2. Emerald Group Publishing Limited. ss. 192-209.

McGuinness, Tony & Morgan, Robert E. 2005. **The effect of market and learning orientation on strategy dynamics – The contribution effect of organisational change capability.** *European Journal of Marketing,* Vol. 39, No. 11/12. Emerald Group Publishing Limited. ss. 1306-1326.

Rhodes, Carl. 1997. **The legitimation of learning in organizational change.** *Journal of Organizational Change Management,* Vol. 10, No. 1. MCB University Press. ss. 10-20.



Self, Dennis R. 2007. **Organizational change – overcoming resistance by creating readiness.** Development and learning in organizations, Vol. 21, No. 5. Emerald Group Publishing Limited. ss. 11-13.

Tuominen, Kari. 1998. **Muutoshallinnan mestari.** Vantaa, Tammivuoren kirjapaino Oy. 325 s.

Vakola, Maria & Nikolaou, Ioannis. 2005. **Attitudes towards organizational change – What is the role of employees' stress and commitment.** Employee Relations, Vol. 27, No. 2. Emerald Group Publishing Limited. ss. 160-174.

Valpola, Anneli. 2004. **Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki.** WSOY. 250 s.

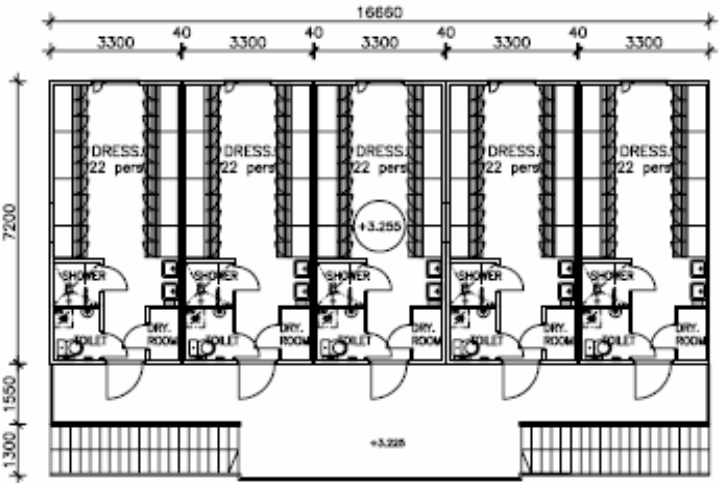
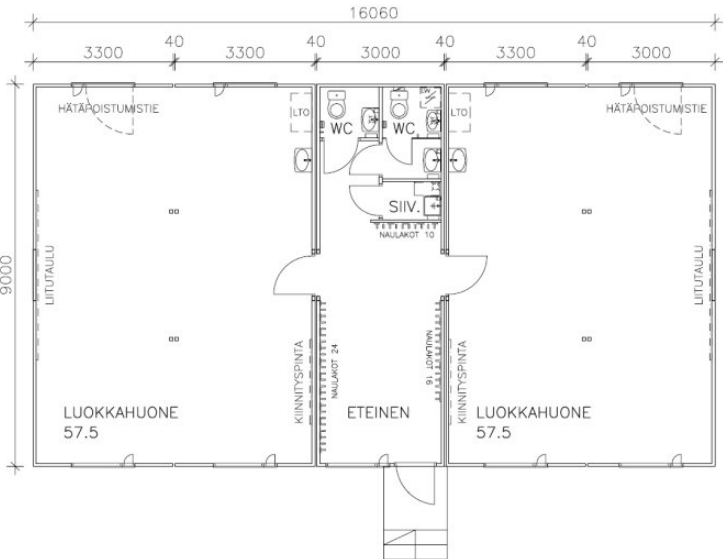
Viitala, Riitta. 2005. **Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.** Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. 396 s.

Walker, H.J. & Armenakis, A.A. & Berneth, J.B. 2007. **Factors influencing organizational change efforts.** Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 6. Emerald Group Publishing Limited. ss. 761-773.

Ylikoski, Matti. 1994. **Työyhteisö muutosmurroksessa: ihmisyyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa.** Helsinki, Työsuojelukeskus. 293 s.



7- ja 9-sarjan uretaanieristeiset tilaelementit





Cramo Finlandilla on viimeisen parin vuoden aikana toteutettu paljon erilaisia toimenkuva- ja organisaatiomuutoksia sekä on tullut voimaan uudet aluerajat, joiden mukaan on määriteltä uusia vastuualueita. Yksi suurimmista kehitysprojekteista on yhteisen Rental-ohjelman luominen koko Cramon käyttöön. Lisäksi muita pienempiä ja paikallisia kehitysprojekteja on toteutettu, unohtamatta asiakaspalvelukampanjoita ja henkilökunnan kouluttamista. Taantuman tuomat säästötoimenpiteet ja yksiköiden ulkoistaminen ovat viime vuonna vaikuttaneet lähes jokaisen cramolaisen työhön.

Kyselyyn vastaaminen on anonyymiä ja kestää noin 5-10min.

\*tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia.

Muutokset ja niiden toteutus Cramossa yleisesti.

Seuraavissa kysymyksissä on tarkoitus kuulla mielipiteenne, kuinka olette yleisesti kokeneet nämä työelämän muutokset Cramossa.

Vastaathan saamaasi kuvaan yleisesti Cramossa:  
1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = pitää täysin paikkaansa \*

	1	2	3	4	5
Muutoksia on ollut mielestäni liian paljon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksia on ollut mielestäni liian vähän *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset ovat olleet perusteltuja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset on toteutettu suunnitelmallisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosvaiheen vastuut on jaettu selkeästi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosten aikataulut ovat olleet realistisia ja ne on voitu toteuttaa työajalla muiden töiden ohella *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusta muutokseen on järjestetty tarpeeksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosten tavoitteet on pääasiassa hyvin saavutettu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu on parantunut muutosten myötä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön näkökanta on huomioitu muutoksissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset on toteutettu loppuun asti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksista on syntynyt pysyviä käytäntöjä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitsemisjärjestelmä tukee muutosten läpivientiä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon yleisin syy toteuttaa muutoksia on osakkeenomistajien tyytyväisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cramon yrityskulttuuri on mielestäni myönteinen muutoksille (Yrityskulttuurilla viitataan yrityksen käyttäytymisnormien, arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden muodostamaan kokonaisuuteen) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon muutosten parantavan Cramon asemaa tulevaisuudessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavaan kenttään voit kirjoittaa oman mielipiteesi tai kehitysehdotuksesi muutoksista Cramossa, esim. jos jokin tietty asia on mennyt hyvin tai huonosti:

**Voit halutessasi palata takaisin edellisiin kysymyksiin, mikäli sinulla jäi jotain sanomatta. Antamasi vastaukset pysyvät kyselyn muistissa siirtyessäsi sivujen välillä.**

Seuraava -->



Omat kokemukset

Miten olet omalla kohdallasi kokenut muutokset (ts. ollut projekteissa mukana)?  
1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = pitää täysin paikkaansa \*

	1	2	3	4	5
Olen yleisesti ollut tyytyväinen johdon päätöksiin ja toimenpiteisiin muutoksia koskien *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikka asiat ovat aiemmin toimineet hyvin, muutoksia on toteutettu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset ovat olleet perusteltuja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosten toteuttamiseen on annettu tarpeeksi aikaa ja resursseja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset ovat lisänneet stressiä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pienet parannukset ovat tärkeämpiä kuin suuret kertamuutokset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suuret muutokset tuovat haastetta ja uutta intoa työhön *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset ovat synnyttäneet todellista hyötyä työtäni koskien *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen yrittänyt parhaani muutosten toteuttamisessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen vastustanut muutosten läpivientä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on lisääntynyt muutosten myötä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joissain tapauksissa muutos on ollut uhka työtäni koskien *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavaan kenttään voit kirjoittaa oman mielipiteesi tai kehitysehdotuksesi muutoksista Cramossa, esim. jos jokin asia on mennyt hyvin tai huonosti:





Viestintä.

Tiedonkululla on tärkeä rooli muutosten läpiviennissä. Miten olet kokenut viestinnän Cramossa?  
1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = pitää täysin paikkaansa \*

	1	2	3	4	5
Muutosten tarpeista on tiedotettu riittävästi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimenpiteistä on tiedotettu riittävästi ja hyvissä ajoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän kanavat ovat olleet selkeitä (sähköposti, palaverit, face-to-face, henkilöstölehti) ts. asiat tulleet perille *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän toisto on ollut riittävää *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut esimieheltäni tarvittavat tiedot jos asiat ovat olleet epäselviä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siirtymävaiheen toimenpiteistä on tiedotettu riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut esimieheltäni tukea muutosten toteuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosten lopputuloksista on tiedotettu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kiinnostaa organisaatiossa tapahtuvat muutokset, vaikka ne eivät suoranaisesti kosketa työtäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavaan kenttään voit kirjoittaa vapaasti, mikäli jokin asia viestinnässä kaipa parannusta tai on toiminut erityisen hyvin:

7- ja 9-sarjan synergiaprojekti.

Ylöjärvellä toimiva Tilat - tuotelinja on ollut Cramolle tuottoisa ja suhdannevaihteluille vakaa yksikkö pitkien vuokrasopimusten sekä julkisen sektorin korkean kysynnän vuoksi. Vuoden 2008 aikana Cramo Finland ja Instant aloittivat neuvottelut 7- ja 9-sarjan hallinnonnin keskittämisestä ja vuoden 2009 alun fuusion jälkeen alkoi käytäntöönpano. Toteutus ei kuitenkaan ole ollut niin suoraviivainen mm. erilaisten asiakkaiden, käytäntöjen ja järjestelmien takia. Tulevalla Rental -ohjelmistolla tulee olemaan tärkeä rooli kalustonhallinnassa.

Oletko jollakin tapaa ollut kyseisessä projektissa mukana? \*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei





Koppikaluston hallinnoinnin keskittäminen.

Vastaa seuraaviin väittämiin omien kokemusten perusteella:  
1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = pitää täysin paikkaansa \*

	1	2	3	4	5
Koen olevani vaikuttaja kaluston synergiaprojetissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koppikaluston yhdistämiselle on hyvät perusteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskitetty kalustonhallinta on parempi vaihtoehto kuin toimipistekohtainen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosta tarvitaan palvelun parantamiseksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Synergiaprojekti on suunniteltu ja johdettu johdonmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet ovat sitoutuneet muutoksen toteuttamiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyinen organisaatio ja järjestelmät tukevat muutosta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Synergiaprojektista on viestitetty riittävästi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos on tähän saakka edennyt odotetusti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rental -ohjelmisto luo uusia mahdollisuuksia kalustonhallintaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon muutoksen onnistumiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavaan kenttään voit antaa kehitysehdotuksia, risuja tai ruusuja koppikaluston synergiahanketta koskien:





Lopuksi vielä muutama taustatieto.

Asemasi Cramossa?

Johto

Mihin alueeseen kuulut (kuva)?



☐ 1 ☐ 2 ☐ 3

Tuotelinja?

Hallinto

Lopuksi paina "Lähetä"-painiketta.

[<- Edellinen](#) [Lähetä](#)

Kiitos vastauksestasi!

